جامعة البلقاء التطبيقية



تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية

إعداد الطالب

احمد عجاج احمد العبداللات

المشرف

الأستاذ الدكتور مروان محمد عبد النسور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط – الأردن

2013 / 12 / 29

تعهد وإقرار

أنا الطالب احمد عجاج احمد العبداللات الموقع أدناه ، اقر بان جميع المعلومات الـواردة فـي رسالة الماجستير بعنوان " تحليل أدوات الإستراتيجية وتطبيقهـا فـي الـشركات الـصناعية الأردنية " ، وبإشراف الأستاذ الدكتور مروان محمد عبد النسور من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية ،وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك. كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كليا أو جزئياً وذلـك لغايـات البحـث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم: احمد عجاج احمد العبداللات

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

أ. صفة أسماء أعضاء لجنة المناقشة للرسالة المكتوبة باللغة العربية:

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ : 2013/12/29

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
اسم المشرف الرئيسي، رئيساً الأستاذ الدكتور مروان النسور الرتبة الأكاديمية ،التخصص : أستاذ دكتور (إدارة الأعمال)	....
اسم عضو اللجنة، عضواً : الدكتور هيثم الشبلي الرتبة الأكاديمية، التخصص : أستاذ مشارك (نظم معلومات إدارية)	....
اسم عضو اللجنة، عضواً : الدكتور شادي الصرايرة الرتبة الأكاديمية، التخصص : دكتور (اقتصاد)	....
اسم الممتحن الخارجي، عضواً : الأستاذ الدكتور حسن الزعبي الرتبة الأكاديمية، التخصص, الجامعة : أستاذ دكتور (إدارة أعمال) جامعة العلوم التطبيقية	....

الإهـــــــــداء

أهدي خلاصة جهدي وثمرته التي أينعت إلى كل من كان دافع لي إلى بذل مزيد من الجهد والعطاء...

إلى من كان دعاؤهم حبل الصلة المتعلق بالرجاء في إنجاز هذا العمل بعد ا تعالى... إلى والدي ووالدتي الأعزاء أدام ا علي وجودهما ورضاهما عني.

إلى من أحاول دائماً أن أسعى إلى تحقيق طموحاتهم في وتطلعاتهم إلي... إلى من أسأل ا أن لا أخيب لهم في رجاء أو ظن إلى أخوتي وأخواتي أدام ا تعاوننا وتلاحمنا

الباحث

احمد عجاج احمد العبداللات

شكـر وتقديـر

أتقدم بالشكر الجزيل ...

إلى الأستاذ الدكتور مروان محمد عبد النسور أدامه ا ورعاه لأنه لم يبخل علي بأي جده في النصح والإرشاد والتصويب...

وإلى لجنة المناقشة على تفضلهم وتكرمهم بالموافقة على المناقشة، وعلى الجهد الذي سيبذلونه من اجل أن يتم هذا العمل على أكمل وجه...

وإلى الجامعة رئيساً ورؤساء أقسام وأساتذة وإداريين وعاملين، بارك ا في جهـودهم،ووفقهم لما فيه خير هذه الجامعة وإعلاء شأنها .

كما أقدم شكري لجميع الزملاء الذين شدوا أزري وقدموا لي كل ما احتاجه من مساعدة.

فللجميع مني كل الشكر والتقدير...

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق



ملخص

تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية

إعداد الطالب

احمد عجاج احمد العبداللات

المشرف

الأستاذ الدكتور مروان محمد عبد النسور

تقوم الشركات الصناعية الأردنية باعتماد العديد من الأدوات الإستراتيجية ، ويتم التحليل الاستراتيجي للشركات المحلية والعربية والعالمية بناءً على مجموعة من المعايير أو الأدوات ، والواضح من خلال الدراسات السابقة أن هذه الشركات لا تقوم باستخدام هذه الأدوات الإستراتيجية بحيث يمكنها ذلك من التعرف على التحديات التي تواجهها ، بالإضافة إلى عدم وجود برامج ثابتة تعمل على تقييم ذلك. الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية ، ودراسة الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية والى أي مدى يرتبط هذا الأداء التنظيمي مع تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجية. بالإضافة إلى مقارنة الأداء التنظيمي في الشركات التي تقوم بتطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي مع الشركات الأخرى.

تألف مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الأردنية/إقليم الوسط . **و**قام الباحث باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي ، حيث بلغت العينة حجم (150) فرداً. وتم

توزيع استبانة الدراسة على أفراد العينة وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (150)، وتم إعـادة 140 استبانة فقط وذلك نظرا لان بعض الموظفين امتنعوا عن الإجابة . بعد ذلك تم اسـتبعاد (4) استبانات ، وبحيث أصبح مجموع العينة النهائي (136) فرداً .

تم تطوير مقياسي الدراسة والتأكد من صـدقهما وثباتهمـا ، وباسـتخدام برنـامج التحليـل الإحصائي (SPSS)بما في ذلك المتوسطات الحسابية واختبار "ت" واختبار شـافيه ومعامـل ارتباط بيرسون. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه قوية ما بـين SWOT والأداء التنظيمي،والبيئة الداخلية والأداء التنظيمي.وتوصلت الدراسة إلى عدم وجـود علاقـة ارتباطيه ما بين البيئة الخارجية وبطاقة الأداء المتوازن مع الأداء التنظيمي. وقد خلص الباحث لمجموعة من التوصيات بناء على هذه النتائج.

الفصل الأول

المقدمـــة

لقد شهد العقد الأخير تطور هائل في مجال التكنولوجيا، ونتج عن هذا العديد مـن المتغيـرات والتي انعكست على كافة الأسواق سواء المحلية أو العالمية بشكل عام ، فقد أصبحت الأسواق هدفا للعديد من الشركات الإقليمية والعالمية، وأصبحت السلع تقدم للأسـواق بأسـعار تنافـسية وبزمن قياسي، وظهرت قنوات وطرق جديدة لتوزيع وتسويق السلع ، وخاصة مـن خـلال شبكة الانترنت .

وفي ظل هذه المتغيرات المتسارعة فقد وجدت الشركات نفسها في بيئات تتسم بالتعقيد وسـرعة التغيير.وأصبح الشركات تواجه بيئة تنافسية معقدة وتحديات كبيـرة تتطلـب مـن الـشركات ضرورة تطوير استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات والبيئة المعقدة.(العبادي ، 2011).

إن معظم الشركات تدرك أهمية التحليل الاستراتيجي سواء تحليل البيئـة الداخليـة أو البيئـة الخارجية،وخاصة أن هذا التحليل يساعد الشركات في فهم طبيعة أعمال المنافـسين للتعـرف على قدرة الشركة على البقاء والاستمرار وتحديد كيفية تحقيق أهدافها .ويتم هذا مـن خـلال إدراك وتفهم متغيرات البيئة الخارجية التي تحيط بها . وكذلك من خلال التعرف على نقـاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية وبحيث تتمكن من بناء اسـتراتيجيات للتغلـب علـى كافـة التحديات.

مشكلة الدراسة

تقوم الكثير من الشركات الصناعية الأردنية بوضع العديد من الأدوات الإستراتيجية، حيث يتم التحليل الاستراتيجي للشركات المحلية والعربية والعالمية بناءً على مجموعة مـن المعـايير أو الأدوات،والواضح من خلال الدراسات السابقة بان هذه الشركات لا تقوم باستخدام هذه الأدوات الإستراتيجية، بينما يمكنها ذلك من التعرف على التحديات التي تواجهها ، بالإضافة إلى عـدم وجود برامج ثابتة تعمل على تقييم هذه الاستراتيجيات.ولعل من الأمثلة على هـذه الدراسـات، دراسة المبيضين (2008) بعنوان "دور الإستراتيجية في تعزيز القـدرة التنافـسية : دراسـة تطبيقية على الملكية الأردنية "والتي هدفت إلى إيجاد العلاقة ما بين القيادة الإستراتيجية والقدرة؛ ودراسة نويران (2001) بعنوان "متطلبات الإدارة الإستراتيجية والإدارة المؤسـسية ، دراسـة تحليلية لواقع الشركات الصناعية" والتي هدفت إلى التعرف على متطلبات الإدارة الإسـتراتيجية في الشركات الـصناعية الأردنيـة". وأيـضا دراسـة (Grundy , 1998) بعنـوان "تنفيـذ الإستراتيجية وإدارة المشاريع " حيث أشار إلى أن تنفيذ الإستراتيجية وإدارة المشاريع تتم بشكل منفصل ومستقل إلى حد كبير.

وبالتالي فان مشكلة الدراسة تكمن في التعرف على واقع تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية من خلال الإجابة على الأسئلة التالية : :

أ. ما واقع التحليل الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية، وينبثق عنه التساؤلات التالية :

1. ما واقع البيئة الداخلية للشركات الصناعية الأردنية.
2. ما واقع البيئة الخارجية في الشركات الصناعية الأردنية.

3. ما واقع تحليل بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية.

ب. ما مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

ج. قياس العلاقات والأثر ما بين التحليل الاستراتيجي والأداء التنظيمي.

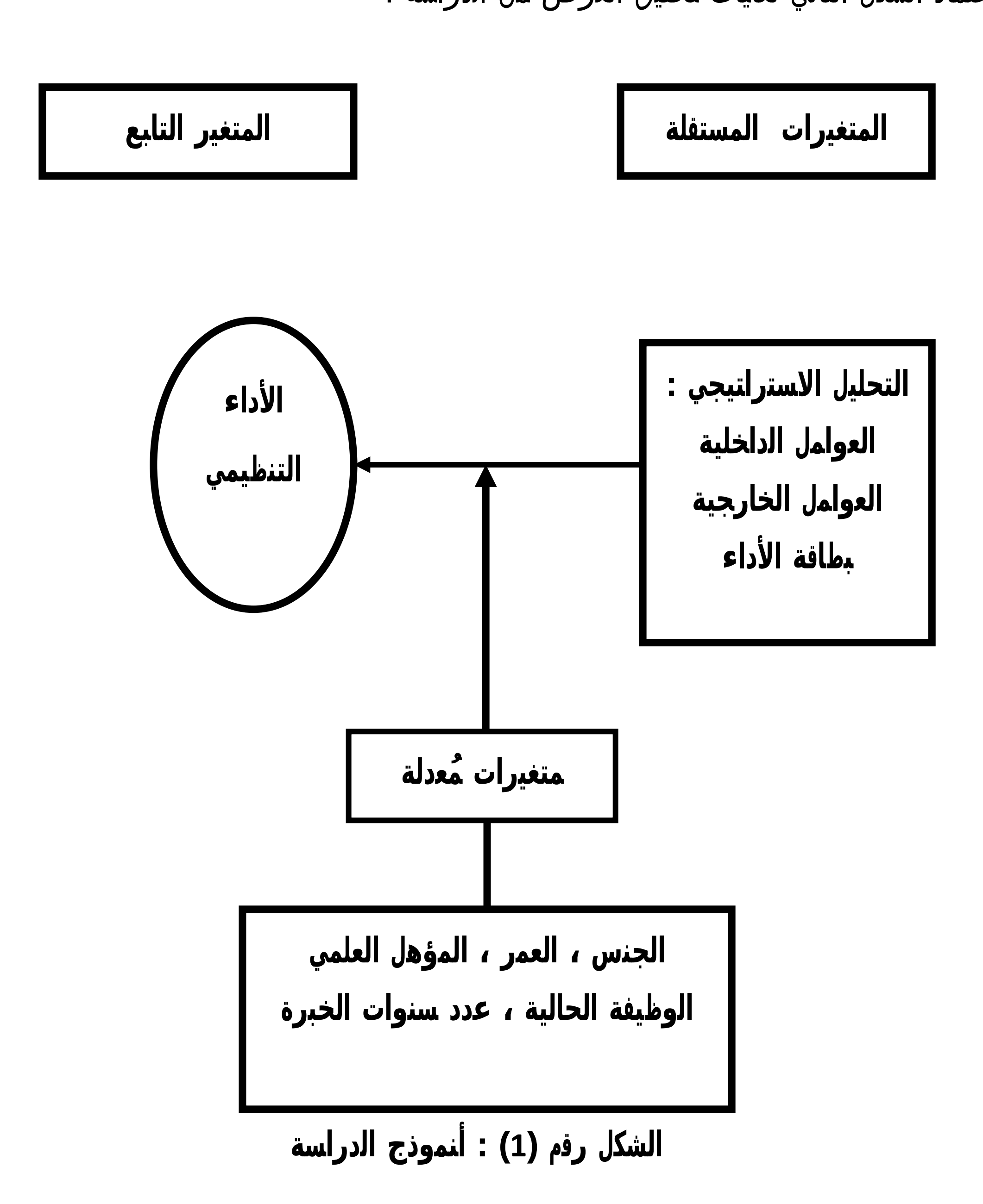
أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في :

- تحاول الدراسة استكشاف العلاقة ما بـين تطبيـق أدوات التحليـل الاسـتراتيجي والأداء التنظيمي لما لذلك من اثر في تحسي مؤشرات الاقتصاد الوطني.
- تقديم النتائج والتوصيات التي ستتوصل إليها هذه الدراسة للباحثين في المستقبل.
- إمكانية تقديم بعض الاقتراحات والأساليب الملائمة التي تساعد الشركات في تطبيق وفهـم أهمية تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي.

أنموذج الدراسة

تم اعتماد الشكل التالي لغايات تحقيق الغرض من الدراسة :



الشكل رقم (1) : أنموذج الدراسة

المصدر : إعداد الطالب

فرضيات الدراسة :

يسعى الباحث لاختبار صحة الفرضيات التالية :-

الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى H01: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي في الأداء التنظيمي.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

- $Ho1_1$: : لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تحليل العوامل الداخلية على الأداء التنظيمي.
- $Ho1_2$: : لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تحليل العوامل الخارجية على الأداء التنظيمي.
- $Ho1_3$: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تحليل بطاقة الأداء على الأداء التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الأولى H01: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي في الأداء التنظيمي.

التعريفات الإجرائية

التحليل الاستراتيجي: متابعة وتحليل التغيرات في البيئة الداخليـ ـة والخارجيـ ـة للـ شركات الأردنية. والتحليل الاستراتيجي هـ و "عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستعملها الادارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية لاتباع طريق يمكن الشركات من المحافظة علـ ى الميـ زة التنافـ ـسية وكفاءتهـ ا في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الادارة العليـ ـ ـ ـا على تحديد أهـ ـ دافها ومركزها التنافسي". **الإدارة التحليـ ـ ـل الاسـ تراتيجي(SWOT (Analysis**: هـ و تحليـ ل نقـ اط القـ وة والـ ضعف والفـ رص والتهديدات Weaknesses Opportunities and Threats Strengths،وهو أحد أشهر أدوات التخطيط الاستراتيجي،يقوم بتحليل أوضاع الشركات وتحليل بيئـ ة العمـ ل الداخليـ ة وارتباطها بالبيئة الخارجية (التنافسية) من موردين ومنافسين وعملاء وقـ وانين وغيرهـ ا.
(Daft Richard L. (2000). **Management**, New York, 5th Edition, The Dryden Press, A Division of Harcourt Collage Publishers)

- **البيئة الخارجية:**

هي مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على الشركات بشكل عام مهما كانت طبيعـ ة عملها كالعوامل الاقتصادية،العوامل السياسية،العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية ...الـ خ

(الاسطل ، فادي خليل ظاهر ، (2011) ، **بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتهـ ا بعمليـ ة اتخـ اذ القرارات الإدارية**: دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية في غزة ، جامعة غزة ، غزة ،

- هلال ، علي ، (1996) ، **مهارات إدارة الأداء** ، السعودية ، مركز تطوير الأداء)

- **البيئة الداخلية**

هي مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على الـ شركات نظـ را لارتباطها بنشاط اقتصادي معين (البيئة الخارجية).

محددات الدراسة

واجهت الباحث العديد من الصعوبات والمعوقات والتي شكلت محددات على نطاق ومدى شمول الدراسة ومن اعم هذه المحددات

1. الصعوبة التي واجهها الباحث في توزيع استبانة الدراسة على الشركات المشمولة بهذه الدراسة.
2. لم يكن هناك استجابة كاملة على فقرات الاستبانة من قبل المستجيبين .

الدراسات السابقة:

أ. الدراسات العربية

- في دراسة قام بها نصيف جاسم محمد علي ،جامعة بغـداد /كليـة الاقتـصاد (2010) ، بعنوان " **التحليل الاستراتيجي للدخل التشغيلي**" فقد هدفت هذه الدراسة إلـى زيادة فهم الوحدات الاقتصادية إلى أهمية الاستراتيجيات وتسليط الضوء على أهمية التحليل الإسـتراتيجي للدخل التشغيلي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمهـا إمكانيـة قيـام الإدارات بـإجراء التحليـل الاسـتراتيجي للدخل التشغيلي من خلال تحليل التغير في الدخل لعدد من السنوات.كما أشارت الدراسة إلى أن اهتمام الوحدات الاقتصادية بالتحليل الاستراتيجي يـؤدي إلى زيادة فرص توفير المعلومات المرتبطة بنجاح الإستراتيجية الموضوعة، وان نجاح تنفيـذ إستراتيجية الوحدة الاقتصادية يعتمد على توفير المعلومـات التـي تفيـد فـي تنفيـذ هـذه الإستراتيجية وتعد المعلومات المحاسبية قادرة على إجراء التحليل اللازم لإستراتيجية الوحـدة الاقتصادية .

ونحن برأينا نرى أن التحليل الاستراتيجي يوفر المعلومات الضرورية أيضا لصناع القرار فـي المنظمة وبالتالي فان هذه القرارات سوف تنعكس إيجابا على تنفيذ الاسـتراتيجيات المـستقبلية وتقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها ورسالتها.

- هدفت الدراسة قام بها الحرازي (2011) بعنوان "**دور تحليل البيئة الداخلية في تطبيـق الادارة الإستراتيجية**" إلى التعرف على دور تحليـل البيئـة الداخليـة فـي تطبيـق الادارة الإستراتيجية في قطاع النقل العام في اليمن وذلك من خلال التعرف على عوامل البيئة الداخلية المؤثرة على الادارة الإستراتيجية وواقع الادارة الإستراتيجية في المنظمات العاملة في قطـاع

النقل العام، بالإضافة إلى اتجاهات القيادات الإدارية في تلك المنظمـات نحـو مزايـا الادارة الإستراتيجية. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى توفر بعض أبعاد البيئة الداخلية في المنظمات المبحوثة والمتمثلة في (القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والموارد التنظيمية) والتي تـلاؤم أسلوب الادارة الإستراتيجية بدرجة متوسطة.وأيضا أشارت إلى قيام بعض المنظمات بتطبيـق عناصر الادارة الإستراتيجية دون الاهتمام بعملية التحليل الاستراتيجي سواء للبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية .

دراسة الاسطل (2011) بعنوان "**بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعمليـة اتخـاذ القـرارات الإدارية** "هدفت إلى التعرف على العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي ، العملاء ،العمليات الداخلية ،التعلم والنمو) وعملية اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية بقطاع غزة .وقد تكونت عينة الدراسة من (78) من متخذي القـرارات فـي المـصارف الوطنيـة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وأهمها وجود علاقة ايجابية بين تطبيق بطاقـة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات وأيضا يوفر تطبيـق بطاقـة الأداء المتـوازن المعلومـات المطلوبة التي تساعد في صنع القرارات. وقد خرجت هذه الدراسة بعـدة توصـيات أهمهـا ضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن وفق المنهجية الصحيحة كما ويمكن اعتماد البطاقة كـأداة لقياس الأداء والاستفادة منها في تطوير نظم المعلومات الإداريـة بهـدف اتخـاذ القـرارات الإدارية، كما أوصت هذه الدراسة بضرورة استغلال الحلول التكنولوجية في تطبيـق بطاقـة الأداء المتوازن.

ب. الدراسات الأجنبية

- دراسة (Rangone , 1999) بعنوان " **النهج القائم على الموارد لتحليل الإستراتيجية في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم**" هدفت هذه الدراسة إلى تقديم رؤيـة قائمـة علـى الموارد وما تحققه من ميزة تنافسية مستدامة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ،وبالتـالي اقترح نهجا لتحليل الإستراتيجية تعتمد على هذه الرؤية. وأشار الباحث إلى أن هناك بعـض المقالات التي تتناول على وجه التحديد كيفيـة دعـم التحليـل الاسـتراتيجي والإدارة فـي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم .ومع ذلك يشير الباحث إلى انه وفي العقد الماضـي، ومع ذلك، فقد وجهت الدراسات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية اهتماما كبيرا للنظرية القائمـة على الموارد وحيث يرى الباحث أنها تتلاءم مع احتياجات أصـحاب ومـديري المنـشآت الصغيرة والمتوسطة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن الـنهج القـائم على تحليل موارد المنظمة يعتبر النهج الأمثل للشركات الصغيرة والمتوسطة من اجل تحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة بعنوان " **بطاقة الأداء المتوازن: أساس للإدارة الإستراتيجية لنظم المعلومات** " قام بها (Martinsons , Davison & Tse , 1999) هدفت إلى تقييم الأداء المتـوازن وكـأداة لدعم اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة الاستراتيجي .وحيث أثبتـت دراسـته أن المـدراء يعتمدوا على بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأفراد وتحليل الاختلافات في المؤشـرات الماليـة والحصة السوقية ولاتخاذ القرار المناسب ، بينما بينت هذه الدراسة بان الشركات عينة الدراسة تطبق هذه العملية بشكل متوسط وبدرجة متأخرة بالنسبة للأدوات الأخرى ويمكن تفسير ذلـك إلى عدم رغبة هذه الشركات بالإفصاح عن واقعها الفعلي ونهجها بعدم الإفصاح ويمكن أيـضا القول بان هذه الشركات لا تعتمد على الكفاءات والخبرات القادرة في تطبيق هذه الأدوات.

- الدراسة التي أجراها (Hornsby , Kuratko and Zahra , 2002 " بعنوان "**تصور الادارة الوسطى للبيئة الداخلية لتنظيم المشروعات المشترك: تقييم مقياس القياس**" هدفت إلى تقيـيم خصائص مقياس القياس والذي يقيس العوامل التنظيمية الداخلية الرئيسية التي تؤثر على مدراء الادارة الوسطى من اجل البدء بأعمال تنظيم المشروعات المشترك.وقد تكونت أداة الدراسـة(أداة تقييم تنظيم المشروعات المشترك) من 84 سؤال على مقياس ليكرت والتي التي كان يعتقد أنها فعالة وكافية لتقييم بيئة ريادة الأعمال الداخلية للشركة .وقد أشارت النتائج إلـى خمـسة عوامل تنظيمية داخلية متميزة : الدعم الإداري ، توجيه العمل ،والحدود التنظيمية، والمكافآت / التعزيز، وتوفر الوقت. ومن وجهة نظر إدارية، فقد أظهرت النتائج أن هـذه الأداة يمكـن أن تكون مفيدة في تشخيص بيئة المشروعات المشتركة ، وتحديد المجالات التـي يمكـن لمـدراء الادارة الوسطى إحداث فارق كبير، وتطوير الاستراتيجيات التي يمكن أن تحفز بشكل إيجـابي واستدامي لجهود تنظيم المشروعات المشتركة.

- الدراسة التي قام بها (Norreklit , 1999) بعنوان" **التوازن على بطاقة الأداء المتـوازن تحليل ناقد لبعض افتراضـاته**" هدفت إلى البحث أولا إلى أي مدى هناك علاقة سبب-نتيجـة بين مجالات القياس الأربعة المقترحة (المالية،العملاء، عمليـات الأعمـال الداخليـة والـتعلم ووجهات نظر النمو). تم فحص ما إذا كانت بطاقة الأداء المتوازن تستطيع ربط الإستراتيجية مع المقاييس التشغيلية والتي يمكن أن يفهمها المدراء .

- هدفت الدراسة التي أجراها ((Helms,& Nixon, (2010) بعنوان " **استكـشاف تحليـل SWOT - أين نحن الآن**:؟ استعراض للبحوث العلمية من العقد الماضي" هو دراسة استخدام أداة الإدارة الإستراتيجية، ونقاط القوة نقاط الضعف، الفرص، التهديـدات أو تحليـل SWOT، وتقييم الكيفية التي تم بها استخدام هذه المنهجية والتغييرات التي أدخلت على المنهجية . وقـد

أشارت النتائج إلى أن تحليل SWOT لا يزال يستخدم كأداة لأغـراض التخطـيط. وأيـضا أظهرت الدراسة إلى أن تحليل SWOT قد امتد إلى ما ابعـد مـن الـشركات إلـى البلـدان والصناعات، وان هناك استخدامات إضافية أخرى لتحليل SWOT من قبـل الاستـشاريين والمدربين والمربين.

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع أدوات التحليل الاستراتيجي وتطبيقها في الشركات الصناعية الأردنية ،يظهر لنا أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع قليل نسبيا ، ويوجد ندرة في دراسات على الصعيد المحلي هدفت إلى التعرف على الأداء التنظيمـي فـي الشركات الصناعية الأردنية والى أي مدى يرتبط هذا الأداء التنظيمي مع تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي وخاصة في يتعلق بتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، بالإضافة إلى عدم توفر الدراسات التي قامت بإجراء مقارنة الأداء التنظيمي في الشركات التي تقـوم بتطبيـق أدوات التحليل الاستراتيجي مع الشركات الأخرى.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ، وفي حدود علم الباحث ، في كونها أول دراسة أردنية تحاول إلقاء الضوء على مدى تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي المتمثلة بتحليل البيئة الداخلية وتحليـل البيئـة الخارجيـة وبطاقـة الأداء المتـوازن فـي الـشركات الـصناعية الأردنية،وتحاول استكشاف العلاقة ما بين تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي والأداء التنظيمي ، مع إمكانية تقديم بعض الاقتراحات والأساليب الملائمة التي تساعد الشركات في تطبيق وفهم أهمية تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي.

الفصل الثاني

الإطار النظري

أولا : الإستراتيجية

1- مفهوم الإستراتيجية

لقد عرف الباحثون الإستراتيجية من وجهات نظر متعددة وأيضا عرفوها وعلى أساس مبادئ المدارس التي ينتمون إليها .فمنهم من عرف الإستراتيجية(العـارف ، 2003) وعلـى أساس أنها طريقة تفكير تمكن من ترتيب الظواهر ومن ثم اختيار الإجراءات الأكثر فعالية من اجل تحقيق الهدف، ومنهم من عرفها(Pearce & Robinson , 1994) وعلى أسـاس أنهـا مجموعة من العمليات والإجراءات التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها ورؤيتها، بينمـا يرى (حيرش، 2010) أن الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من القـرارات والعمليـات المتعلقة باختيار الوسائل وتعبئة الموارد من اجل تحقيق الهدف

ويحدد (العبادي، 2011) معنيان أساسيان للإستراتيجية، حيث يشير المعنى الأول إلـى أن الإستراتيجية تعني النظر إلى الإمام وتهتم بالغايات والوسائل، بينما يتعلق المعنـى الثـاني بمفهوم الموائمة الإستراتيجية مع التركيز على المنظمة والعالم الذي يحيط بها،ومن اجل تعظيم الميزة التنافسية فان على الشركة مطابقة قدراتها ومواردها مع الفرص المتاحة لها من البيئـة الخارجية.

وقد ركز كل من شتاينر ومانير (Stiener & Miner , 1977 :19) علـى وصـف الإستراتيجية بأنها " تلاحم مهمة المنظمة ووضع أهدافها في ضوء القوى الداخلية والخارجيـة

وصياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف وتـامين التطبيـق الملائـم لتحقيـق إغراضـها وأهدافها".

ويعرف حسن سعد ياسين (2007) الإستراتيجية: بأنها منظمة من العمليات المتكاملـة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجيات مناسبة وتطبيقها وتقويمها ، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة. في حين يـرى زكريـا الـدوري بـان الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن الخطوات التالية (سليطين ، 2007) :

1. صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها.
2. التحليل الاستراتيجي.
3. صياغة الإستراتيجية .
4. الاختيار الاستراتيجي .
5. تقويم الإستراتيجية

ويعرف (ديفيد، 2011) الإستراتيجية على أنها فن وعلم صياغة وتنفيذ،وتقييم القرارات عبـر الوظيفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهـدافها.وكمـا يـنص هـذا التعريـف فـان الادارة الإستراتيجية تركز على دمج عمليات الإدارة، التسويق، العلوم المالية،المحاسبة والإنتاج والبحث والتطوير، ونظم المعلومات لتحقيق النجاح التنظيمي.إدارة الإستراتيجية هنا تستخدم كمتـرادف مع التخطيط الاستراتيجي الطويل.والمصطلح الأخير هو غالبا ما يستخدم في عالم الأعمال، في حين كثيرا أن مصطلح الادارة ألاستراتيجيه يستخدم في الأوساط الأكاديمية.

من هنا يرى الباحث أن هناك العديد من التعارف المتعلقة بمفهوم الإستراتيجية ، ولكن إذا نظرنا إلى كل تعريف من هذا التعاريف فإننا سوف نتوصل إلى أن جميعهـا تـصب فـي

مفهوم واحد،والذي يمكن أن نشير إليه وباختصار على أساس انه أسلوب عمل لتحقيق الأهداف والميزة التنافسية .

2- التطور التاريخي لمفهوم الإستراتيجية

لقد تطور مفهوم الإستراتيجية عبر التاريخ العسكري وعلى وفق اختلاف وتطور المفاهيم العسكرية في كل عصر ووفق تباين المدارس الفكرية والسياسية لكل قائد عسكري.وكلمة الإستراتيجية هي مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية (Strategos)والتي تعني فن قيادة القوات العسكرية،ذلك الفن الذي مارسه القادة العسكريين القدامى أمثال الاسكندر المقدوني ويوليوس قيصر.ومع تقدم وازدهار العلوم الطبيعية وسيادة الفلسفة في أوروبا بالذات بدأت دراسات الحرب على أسس علمية وبدأت محاولات دراسة الإستراتيجية بصورة علمية.

(http://www.muslm.org/ vb/showthread.php?).

وقد بدا انتقال مفهوم الإستراتيجية من الجانب العسكري إلى مجالات ادارة الإعمال بعد الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في عام 1947.وقد بدأت أول المحاولات في عام 1947 على يد فون نويمان ومورجنستون (Von Neumann $ Morgenstern) حيث قام الباحثان بتحديد العلاقة بين تحركات المنظمة والموقف الذي تواجهه ويستدعي تحركها .

في عام 1954 أشار دركر(Drucker, 1954) إلى الإستراتيجية على أساس أنها " تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر،ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد" .وبهذا المفهوم فان دركر يكون قد وضع الرابطة المنطقية بين الإستراتيجية والتحليل الاستراتيجي .

وفي عام 1962 عرض شاندلر (Chandler , 1962) مفهوما أخر للإستراتيجية والتي عرفها وعلى أساس أنها "تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمنظمة وتبين طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات ".

في عام 1969 طرح الباحثون اندرز، ليرنيد كؤيستنس وجت (Andrews , Learned , Christense & Guth) مفهوما مختلف كليا للإستراتيجية،فقد عرفوا الإستراتيجية على أنها " نمط للأهداف،والإغراض والغايات والسياسات الرئيسية والخطط لتحقيق هذه الغايات مصاغة بطريقة لتحديد نشاط الإعمال الذي تزاوله المنظمة أو ستزاوله في المستقبل ولتحديد حالة المنظمة حاليا، أو ما ستكون عليه في المستقبل".

في عام 1972 اعتبر الباحثان شنديل وهايتن(Schendel &Hatten) أن الإستراتيجية تشمل الغايات الأساسية وأهداف المنظمة وبرامج التصرف الرئيسية وكيفية تخصيص الموارد ومهمة الإستراتيجية الأساسية، والقدرة على ربط المنظمة بالبيئة أو التكيف مع التغيرات فيها .

في عام 1975 طرح ماكارثي، ومنتشلو، وكوران (Mcgarthy , Minchiello & Curran) مفهوما يشكل انعطافا واعدا في المفاهيم الإستراتيجية حيث عرفوا الإستراتيجية وعلى أساس أنها تحليل البيئة واختيار البدائل الاقتصادية التي توفق بين موارد المنظمة وأهدافها عند مستوى خطورة يبرره الربح وإمكانية تحقيق البدائل نفسها (الركابي ، 2004).

وتمثل الثمانيات عقد المساهمات الكبيرة في مجال الإستراتيجية وفي مجال الإستراتيجية والتي تمثلت في مساهمات مايكل بورتر (M.Porter) في الاستراتيجيات التنافسية الشاملة (قيادة التكلفة ، التميز ، والتركيز) (العبادي ، 2011) .

الجدول رقم (1) يوضح التطور التاريخي للإستراتيجية

جدول رقم (1) : التطور التاريخي للإستراتيجية

الفترة	البيئة	التطورات الإستراتيجية
1900-1910	• الحروب • التجارة العالمية للبضائع	• البدء بفحص واختبار المهمة الإدارية
1910-1930	• الحرب العالمية الثانية وتأثيراتها	• تطور آليات الرقابة الإدارية الرسمية كاستعمال صيغ المحاسبة الإدارية • تجربة الموارد البشرية المبكرة في USA
1940	• الحرب العالمية الثانية وما تلاها	• الصناعة الأمريكية القوية وولادة الإستراتيجية الرسمية . • بداية النظرية التنظيمية
1950	• النمو الاقتصادي في تجارة أوروبا والتطورات السياسية	• الكتابات الإستراتيجية الحقيقية الأولى في الجوانب الرسمية • تطبيق نظرية المنظمة في المهام الإدارية,
1960	• النمو المتواصل مع ارتفاع أسعار النفط حتى نهاية هذا العقد	• البحث في تقنيات إستراتيجية الشركة.
1970	• النمو المتواصل والذي أصبح يفوق ارتفاع أسعار النفط	• إستراتيجية الشركة الرسمية وتقنياتها المعتمدة.

الفترة	البيئة	التطورات الإستراتيجية
		• كتابات الباحثين الأوائل والتركيز على موضوعات بنفس الأساليب
1980	• التطورات العالمية • استعمال الحاسوب وتسجيل البيانات التي تطورت بشكل سريع	• مضمون الإستراتيجية الرئيسة المنصب على مفاهيم المنافسة بنطاق إستراتيجية الشركة الرسمية . • البحث المتواصل لمضامين مفهوم الإستراتيجية الجديدة ذات الإبعاد الإنسانية أكثر من أن تكون ذات بعد تنافسي أو مضامين العمليات.
1990	• شبكة الاتصالات ، الشركات العالمية ، النمو العالي في الصناعات اليابانية • نمو الاقتصاديات الأسيوية	• المفاهيم العالمية الإستراتيجية. • المضمون الكبير لموارد المنظمة والتنافس عليه أكثر من التنافس على أسس التطور الاستراتيجي.
2008	• الأزمة المالية العالمية	• إعادة التفكير في استراتجيات الاستثمار التقليدية. • تعديل أسلوب التمويل العقاري ليكون بإحدى الصيغ الإسلامية

المصدر : من إعداد الباحث

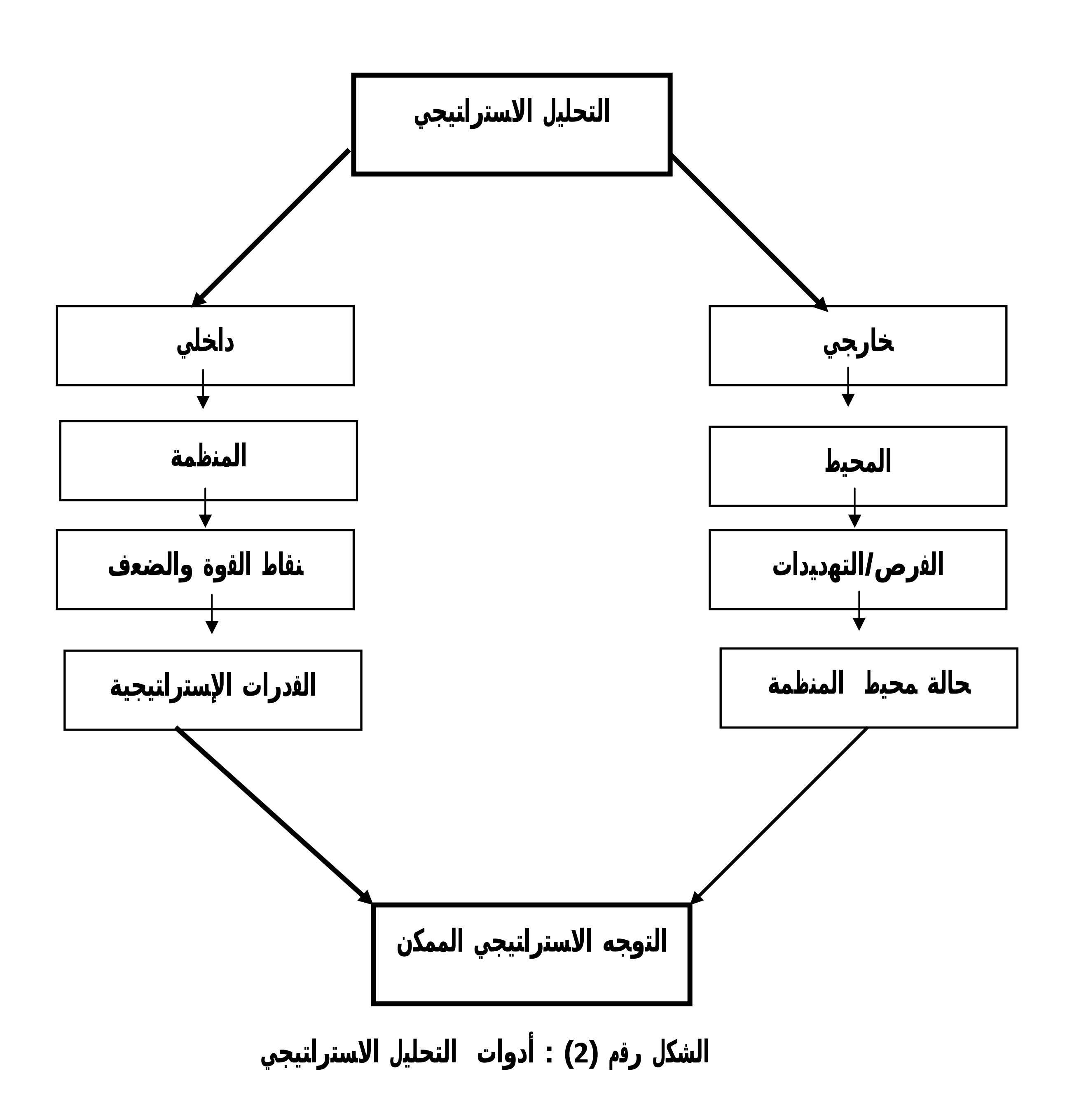
3. أدوات التحليل الاستراتيجي

أ- التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis

لقد أصبح التحليل الاستراتيجي ضرورة إستراتيجية والتي من خلالها تسعى المنظمات إلى تحقيق التوازن بين الفرص والمحددات والقدرات الإستراتيجية في إطار الغرض الاستراتيجي للمنظمة وتوقعات اصطحاب المصالح بها. وقد وصف التحليل الاستراتيجي وعلى تشخيص لعوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية.

ويعتبر التحليل الاستراتيجي احد المكونات المهمة لعملية الادارة الإستراتيجية. حيث أنه يعني بمتابعة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها وتحديد نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة والتي تستند إليها المنظمة في ممارسة فعالياتها وتحقيقي أهدافها ورسالتها وذلك من خلال قدرتها على تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة،وان أفضل السبل للاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح لتقوية وتعزيز نقاط القوة واستعمالها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة (العبادي ، 2011).

وبعد أن يتم تحديد المسار الاستراتيجي للمنظمة فإنها تسعى إلى تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة ،وذلك عن طريق الموافقة بين الأوضاع الداخلية والخارجية.ومن اجل الوصول إلى هذا الخيار فعليها القيام بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية التي تتواجد فيها من اجل التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات،والإستراتيجية تحدد نمط العلاقة ما بين المؤسسة وما يحيط بها وكما هو موضح بالشكل رقم (2).



الشكل رقم (2) : أدوات التحليل الاستراتيجي

المصدر : رشدي ، سلطان محمد ،(2005)، **التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر** ، رسالة ماجستير / جامعة المسيلة ، الجزائر.

ب- مفهوم التحليل الاستراتيجي

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي مراجعة البيئة الخارجية وذلك من اجل التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة،والبيئة الداخلية لغايات التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة،ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة من اجل أن تخدم عملية تصميم الإستراتيجية.وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات(سليطين ، 2007/2006) :

المستوى الأول : يتضمن عوامل البيئة العامة .

المستوى الثاني : ويتضمن عوامل البيئة الخاصة المتعلقة بالنشاط

المستوى الثالث : ويتضمن عوامل البيئة الداخلية

الشكل رقم (2) يوضح هذه المستويات

وقد عرف الزعبي (2005) التحليل الاستراتيجي بأنه " أداة إستراتيجية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية التنافسية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية بصورة نسبية وليس مطلقة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التنافسية مما يعطي المنظمة رؤية إستراتيجية في صياغة استراتيجياتها ".

كما عرف (Wrighe et. al , 1996) التحليل الاستراتيجي على انه " تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف المظلمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة.

وقد عرف الركابي(2004) التحليل البيئي وعلى أساس" العملية التي يطور بوساطتها متخذو القرار الرئيسين فهما للبيئات التنظيمية أي العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والعمل التنظيمي حاليا أو مستقبلا".ويهدف التحليل البيئي إلى اطلاع الاستراتيجيين على المتغيرات الحالية والمحتملة التي تحدث في البيئة وتزويدهم بالمعلومات المهمة، وتحدي

الافتراضات القائمة بشكل واسع بين الاستراتيجيين كي يتعرفوا أو يدركوا الفرص والتهديدات والاحتمالات البيئية .وأيضا فان التحليل البيئي يولد وصف للتغيرات البيئية الحالية ومؤشرات للتغيرات المحتملة ووصف البديل للتغيرات المستقبلية.وهذا الوصف يوفر للمنظمات الوقت اللازم من اجل تحديد القضايا الخارجية وفهمها والتكيف معها، وأيضا فانه يوفر منهجية للتعلم التنظيمي عن طريق حث الادارة العليا للتفكير بما هو ابعد من اهتماماتهم التشغيلية الحالية وإجبارهم على النظر إلى البيئة بعقل مستنير (الركابي ، 2004).

وعرف (Johnson &Scholess, 1988) التحليل الاستراتيجي بأنه "عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستعملها الادارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديـد الميـ ـزة التنافـ ـسية للـ شركة وكفائتها في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الادارة العليـا على تحديد اهدافها ومركزها التنافسي".

وكباحث،ومن خلال الاطلاع على تعاريف كثيرة لمفهوم التحليل الاستراتيجي والتي تحمل تقريبا نفس المفهوم،فأنني أرى أن التحليل الاستراتيجي عبارة عن مفهوم داخلي وخارجي والذي يجب على المنظمة مراجعته باستمرار نظرا للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وان تقوم بصياغة استراتجياتها بناء على نتائج التحليل.ولا يقف الأمر إلى هذا الحد بل يجب أن تقوم المنظمة بدراسة مدى تأثير هذا التحليل الاستراتيجي على الأداء التنظيمي للمنظمة ،وبالتالي معالجة أي نقاط ضعف يمكن أن تظهر من خلال هذا التحليل.

جـ - أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المنظمات :

التحليل الإستراتيجي أداة رئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئـة الخارجيـة والتي تشمل الفرص المتاحة والتهديدات التي قد تحد من قدرة المنظمة للاسـتفادة مـن هـذه

الفرص ، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة. وتـساعد عمليـة التحليل الاستراتيجي المنظمات على تحقيق ما يلي : (عمار، وآخرون ، 2012).

1- تحديد الفرص المتاحة المتوفرة للمنظمة، إذ ومن خلال عملية التحليل الاسـتراتيجي تـتم المفاضلة بين الفرص المتاحة ويتم اختيار الفرص التي يمكن استغلالها،والفرص التـي يجـب استبعادها.

2- يساعد التحليل الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتوفرة وتحديد طرق استخدامها.

3- تحديد القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيـف تلك القدرات والإمكانيات لتحقيق أهداف المنظمة.

4- التحليل الإستراتيجي ضرورة ملحة لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء ، وهذا ما تتفق عليـه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الإستراتيجي .

5- إن الهدف من التحليل الإستراتيجي هو التعرف على أربعة عوامل أساسية: نقـاط القـوة والضعف الداخلية،الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التحليل يبنـى علـى دراسـة المنظمـة لمحيطها .

6- نجاح المنظمة يتوقف على مدى دراستها للعوامل البيئية،ومدى الاستفادة مـن اتجاهـات هذه العوامل وبالتالي تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها،وبيان الموارد المتاحة وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.

د- أدوات التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis Tools

1- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)

1-1 البيئة الخارجية للمنظمة :

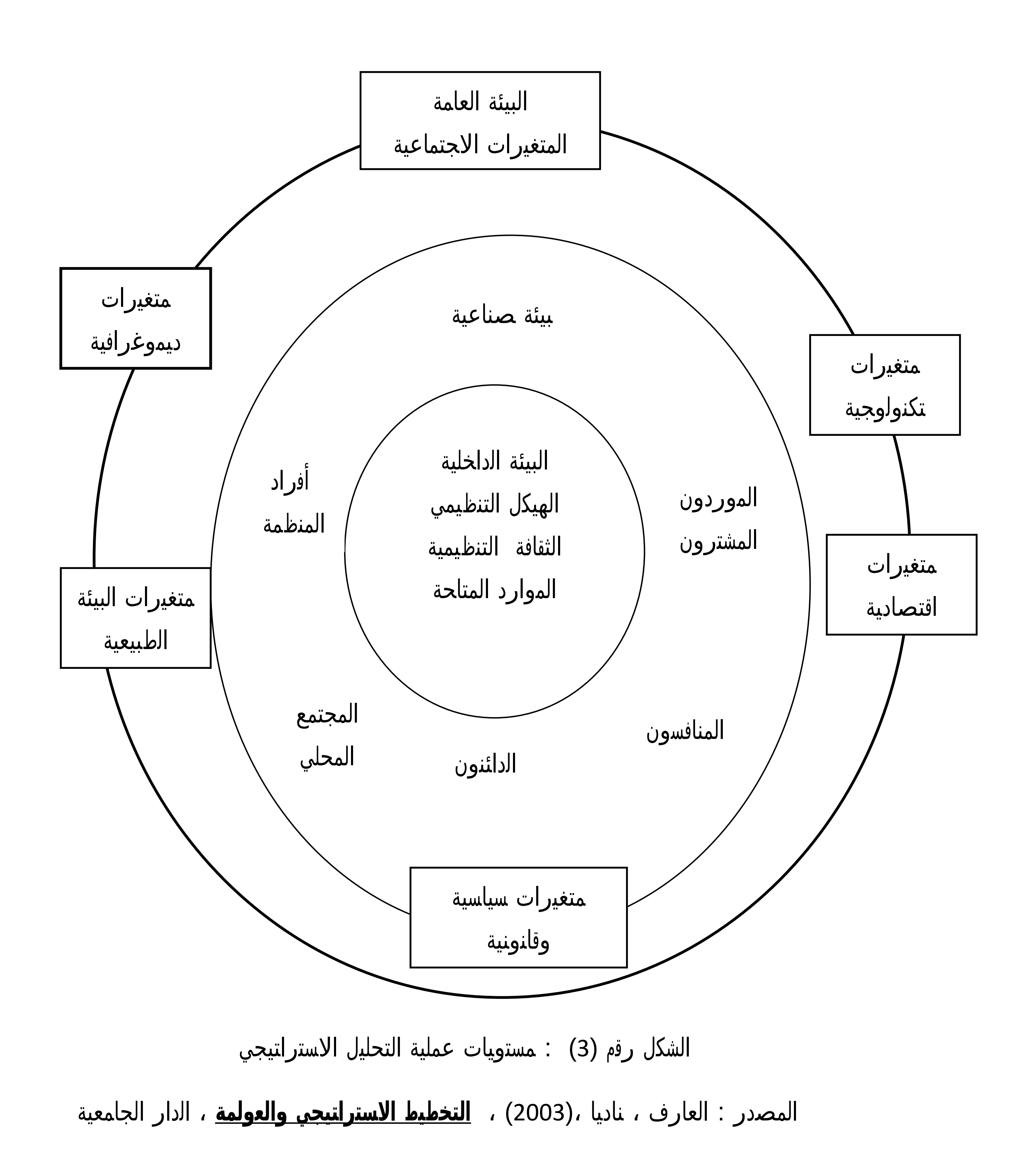
البيئة الخارجية تعني كل شيء موجود خارج حدود المنظمة،وهي مجموعة العناصر الخارجية والإطار المتكامل التي تؤثر على المنظمة أما بشكل سلبي أو ايجابي.أن البيئة الخارجية للمنظمة تمثل التحدي الأكبر الذي يتصف بالتعقيد وذلك لان البيئة الخارجية تؤثر وبشكل كبير على الأداء التنظيمي للمنظمة،أيضا فان التغيرات في البيئة الخارجية قد أصبحت سريعة وشديدة التغير،وبحيث أصبحت المنظمات تواجه صعوبة بالغة في التنبؤ بما يمكن أن يكون عليه المستقبل، وأيضا يمكن أن تؤدي هذه التغيرات إلى نتائج معاكسة تماما لتنبؤات المنظمة وبما يؤثر سلبا على الأداء التنظيمي للمنظمة.هذه الأمور تتطلب من المنظمات تطوير وتدريب المهارات والكفاءات بحيث تكون قادرة على اصطياد الفرص ومواجه التحديدات، وبناء التنبؤات على أسس علمية ومنطقية مع وضع خطط طوارئ أذا ما أدت التغيرات إلى قلب تنبؤات المنظمة .

2-1 مفهوم وأهمية تحليل البيئة الخارجية

يعتبر تحليل البيئة الخارجية احد المكونات الرئيسية والأساسية في عملية الادارة الإستراتيجية، والتي من خلالها يعمل صناع القرار على تطوير فهمهم للمعلومات التنظيمية،وكذلك يستطيع المدراء من خلال هذه العملية ورصد الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة.

وتبرز أهمية تحليل البيئة الخارجية بالنسبة للمنظمة من حيث :المصدر(العارف، 2002-2003)

1-توفير المعلومات الشاملة عن بيئة المنظمة الحالية وما يحيط بها بالإضافة إلى معلومات عن البيئات المحتملة .



الشكل رقم (3) : مستويات عملية التحليل الاستراتيجي

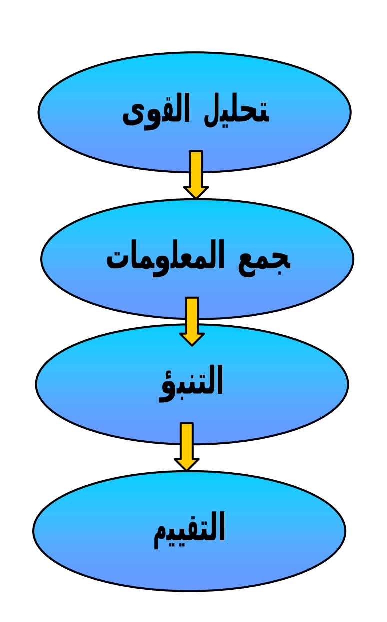
المصدر : العارف ، ناديا ،(2003) ، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية

2-توفير المعلومات حول طبيعة الموارد المتاحة والتي تشمل المواد الأولية،رأس المال والموارد البشرية.

3- تحديد خصائص المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة والثقافة السائدة في هذا المجتمع.

4-يساعد التحليل الاستراتيجي الادارة في إعداد وتصميم نظام الإنذار المبكر لأي حالة طارئة قد تتعرض لها المنظمة.

الشكل رقم (4) : خطوات تحليل البيئة الخارجية



المصدر : إعداد الباحث

3-1 القوى الرئيسية الخارجية

الجدول رقـم (2) يـبن تحليـل (Political, Economic, Social and Technological analysis) PEST للعوامل المؤثرة في البيئة الخارجية ويمكن تقسيم القوى الخارجيـة إلـى خمس فئات رئيسية يمكن تلخيصها في النقاط أدناه (David , 2011):

(1) القوى الاقتصادية

(2) القوى الاجتماعية والثقافية، والبيئة والديمغرافية، والطبيعية،

(3) القوى السياسية والحكومية والقانونية

(4) القوى التكنولوجية،

(5) القوى التنافسية.

1-3-1 القوى الاقتصادية

العوامل الاقتصادية لها تأثير مباشر على الجاذبية المحتملة لمختلف الاستراتيجيات.على سـبيل المثال، عندما ترتفع أسعار الفائدة، فان الأموال اللازمة لزيادة رأس المال تصبح أكثر تكلفة أو غير متوفر.أيضا، عندما ترتفع أسعار الفائدة، يكون هناك انخفاض في الدخل التقديري، والطب على السلع يقل .

عندما تزيد أسعار الأسهم، تزداد الرغبة على الأسهم العادية كمصدر لزيادة رأس المال مـن اجل تطوير السوق.أيضا، عندما ترتفع الأسواق فان الثروة الاستهلاكية سوف ترتفع .

المتغير الاقتصادي الذي يعتبر عامل مهم في التخطيط الاستراتيجي هو الناتج الإجمالي المحلي وخاصة فيما بين البلدان.وخلافا لمعظم البلدان في أوروبا والأمريكتين، فان معظم دول آسـيا تتوقع نمو الناتج المحلي الإجمالي ايجابيا في عام 2009. الاتجاهات في قيمة الدولار أيضا له لها آثار كبيرة وغير متكافئة على الشركات في مختلف الصناعات وفي مواقع مختلفة.على سبيل المثال،الأدوية، السياحة والترفيه والسيارات، والطيران . (David , 2011)

2-3-1 القوى الاجتماعية والثقافية،والبيئة والديمغرافية، والطبيعية،

وهذه لها تأثير على جميع المنتجات والخدمات والأسواق والعملاء. المنظمات الصغيرة والكبيرة والربحية والغير ربحية ناضلت وواجهت الصعوبات فيما يتعلق بالفرص وظهـور التهديـدات الناتجة عن التغير في المتغيرات الثقافية والاجتماعية والديموغرافية والبيئية.

القوى الاجتماعية والاتجاهات الثقافية والديموغرافية والبيئية تعمل على صياغة الطريقة التـي يعيش بها الأميركيون والعمل والإنتاج والاستهلاك ،وبالتالي فان هذا يؤدي إلى ظهـور نـوع جديد من المستهلكين ويكون هناك حاجة لمنتجات مختلفة، وخدمات مختلفـة، واسـتراتيجيات مختلفة (نويران ،2001).

1-3-3 العوامل السياسية والحكومية والقانونية يمكن أن تمثل فرصا للتهديدات الرئيسية علـى المنظمات الصغيرة أو الكبيرة على حد سواء(عماري ، 2012).

بالنسبة للصناعات والشركات التي تعتمد بشكل كبير على العقود الحكومية أو الإعانـات، فـان التوقعات السياسية تعتبر أهم جزء في عملية التدقيق الخارجي.التغيرات في قـانون بـراءات الاختراع وتشريعات مكافحة الاحتكار،ومعدلات الضرائب يؤثر بشكل كبير الشركات.

إن تزايد الاعتماد المتبادل بين الاقتصاديات العالمية والأسواق والحكومات، والمنظمـات يحـتم على الشركات أن تنظر في الأثر المحتمل للتغيرات السياسية على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية.

1-3-4 القوى التكنولوجية

التغيرات التكنولوجية كان لها تثير كبير على المنظمات.وقد عملت شبكة الإنترنت على تغييـر طبيعة الفرص والتهديدات عن طريق تغيير دورات حياة المنتجات، زيادة سرعة التوزيع، وخلق منتجات وخدمات جديدة والخدمات، وإلغاء الحدود الجغرافية للأسواق التقليدية، وتغيير تـاريخ المفاضلة بين توحيد الإنتاج والمرونة. الإنترنت هو تغيير وفورات الحجـم، وتغييـر حـواجز

الدخول،وإعادة تحديد العلاقة بـين الـصناعات ومختلـف المـوردين والـدائنين والعمـلاء والمنافسين(عاشور،2002).

القوى التكنولوجية تمثل الفرص الكبيرة والتهديدات التي يجب مراعاتهـا فـي صـياغة الاستراتيجيات. يمكن أن يؤثر التقدم التكنولوجي بشكل كبير المنتجات والخـدمات والأسـواق والموردين والموزعين والمنافسين والعملاء، عمليات التصنيع،والممارسات التسويقية، والوضع التنافسي.التكنولوجيا يمكن أن تعمل على خلق أسواق جديدة، تؤدي إلى انتشار منتجات جديـدة ومحسنة، والتغيرات التكنولوجية وان تعمل على خفض أو إزالة الحواجز بين الشركات، وتوفير النقص في المهارات التقنية، كنتيجة التغيير في القيم والتوقعـات لـدى الموظفين،والمـديرين، والعملاء.التقدم التكنولوجي قد يؤدي إلى خلق مزايا تنافسية جديدة تكون أكثر قوة من المزايـا الموجودة (الكردي ،2005).

5-3-1 القوى التنافسية

الجزء المهم في المراجعات الخارجية هو تحديد الشركات المتنافسة ومعرفـة مـواطن القـوة ونقاط الضعف لديهم،الإمكانيات والفرص والتهديدات،والأهداف،والاستراتيجيات.إن جمع وتقييم المعلومات عن المنافسين أمر ضروري لصياغة استراتجييه ناجحة .تحديد المنافسين الرئيسيين ليس من السهل دائما لأن العديد من شركات لديهما أقسام والتي تتنافس في صناعات مختلفـة. والشركات المتعددة الأقسام لا توفر دائما معلومات للعامة عن المبيعـات والإربـاح لأسـباب تنافسية .أيضا، الشركات التي يملكهـا القطـاع الخـاص لا تنـشر أي معلومـات ماليـة أو تسويقية(عماري،2012).

الجدول رقم (2) : تحليل PEST للعوامل المؤثرة في البيئة الخارجية

العوامل السياسية / القانونية	العوامل الاقتصادية
• سياسة الضرائب • السيطرة الاحتكارية • مقاييس حماية البيئة • قانون التوظيف • التشريعات البيئية • اتفاقيات التجارة الخارجية • استقرار النظام الحكومي	• معدلات الفائدة • معدلات التضخم • معدلات سعر الصرف • دورات الأعمال • البطالة • اتجاهات الناتج القومي الإجمالي
العوامل الاجتماعية	**العوامل التكنولوجية**
• العمر • الالتزام بالقيم الأساسية للمجتمع • تأخر الزواج • التغيرات في أنماط الحياة • مستويات التعلم • توزيع الدخل • أنماط الملكية	• معدل نقل التكنولوجيا • المواد • تطوير العمليات التكنولوجية
المتغيرات الديمغرافية	**متغيرات البيئة الطبيعية**
• زيادة عدد السكان • التركيبة العمرية للسكان	• المناخ • طبيعة التربة • الموارد الطبيعية في كل دولة

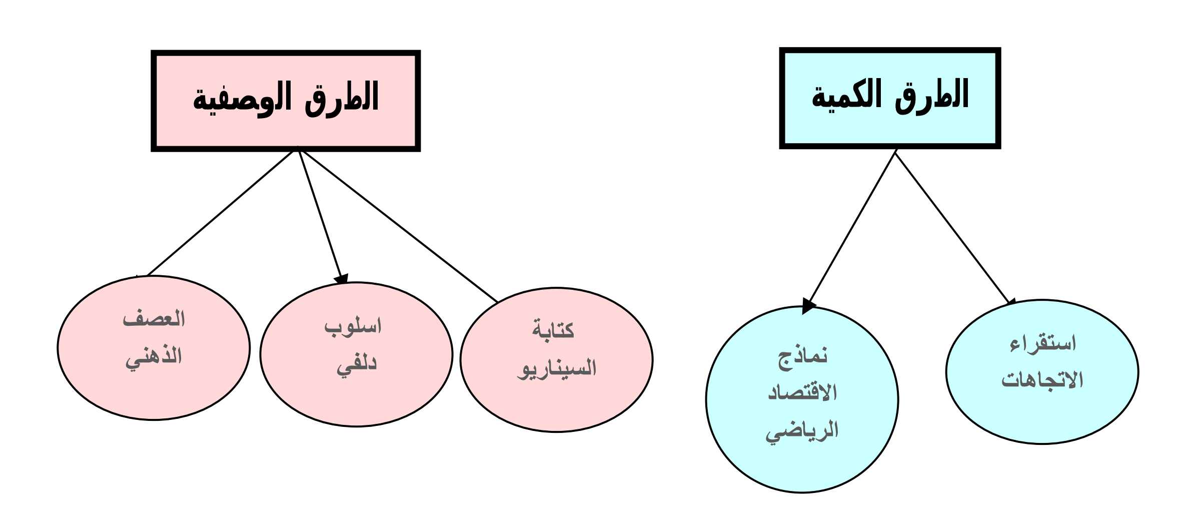
المصدر : (Macmillan , hughe , tampoe , Mahen (2002) " **strategic management process , Content , and Implementation** , 1st ad , Oxford University Press , Inc , New York)

4. جمع المعلومات

هناك كمية هائلة من المعلومات متاحة للمنظمات ويمكن الحصول على هذه المعلومـات من المصادر المنشورة والمصادر الغير منشورة.المصادر الغير منشورة تـشمل مـسوحات العمــلاء، وأبحــاث الــسوق،الخطب فــي الاجتماعــات المهنيــة والمــساهمين،وبرامج التلفزيون،والمقابلات، و الحوارات مع الجهات المعنية.المصادر المنشورة تـشمل الـدوريات والمجلات والتقارير والوثائق الحكومية والملخصات،والكتب،والأدلة،والصحف،والأدلة.

5. التنبؤ : رسم صورة المستقبل بناء على معلومات من الماضي

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في التنبؤ، الشكل رقم (5) يبين أهم الطرق المستخدمة في عملية التنبؤ



الشكل رقم (5) : طرق التنبؤ

المصدر : إعداد الباحث

5-1 الطرق الكمية

5-1-1 استقراء الاتجاهات : يقوم هذا الأسلوب على افتراض أن الاتجاهات التي ثبتت في وقت قريب سوف تستمر وكما هي في المستقبل،مما يعنى أن القوى التي كانت تؤثر في تشكيل الاتجاه سوف يستمر تأثيرها في المستقبل.ونقطة ضعف هذا الأسلوب هو الافتراض بأن القوى التي كانت تؤثر في الماضي سوف يستمر تأثيرها في المستقبل وبنفس المستوى.

5-1-2 نماذج الاقتصاد الرياضي :

نماذج الاقتصاد الرياضي هو مجموعة القوانين والنظريات والادوات المستعملة في تمثيل النظرية الاقتصادية رياضيا بهدف دراسة ظاهرة ما أو تحليل لمشكلة قائمة,باعتماد تصييغ رياضي معين.(الجواري ، 2011)

5-2 الطرق الوصفية :

5-2-1 العصف الذهني:هذا الأسلوب يتطلب وجود مجموعة من الأشخاص الذين يقوموا بطرح مجموعة من الأفكار دون أن يسمح لأي من الحاضرين بنقدها،وبحيث يقوم احد الحاضرين بتسجيل كافة الأفكار المطروحة ليتم في نهاية الجلسة مناقشتها واختيار الأفضل.

5-2-2 أسلوب دلفي :تحديد البدائل ومناقشتها من قبل خبراء لا يعرفون بعضهم البعض أو غير مجتمعين وجها لوجه ويتم طلب رأي كل خبير بشكل منفصل لهذه البدائل ولغاية ما يتم التوصل إلى القرار النهائي.

5-2-3 كتابة السيناريو :عبارة عن سرد لبعض الأوضاع المستقبلية (غزازي ،2013).

6. التقييم

وضع الافتراضات

من الصعب التخطيط دون وضع الافتراضات،والإستراتيجيون عادة يواجهوا عدد لا يحصى من المتغيرات والتي لا يمكن تقديرها أو التنبؤ بها بنسبة مائه في المائة.إن الافتراضات مطلوبة فقط لاتجاهات المستقبل والتي من المرجح أن تؤثر على أعمال الشركة. وبدون افتراضات معقولة، فان عملية صياغة الإستراتيجية قد لا تكون ناجحة.والشركات التي تتوفر لديها معلومات عامة جيدة بإمكانها جعل الافتراضات أكثر دقة والتي قد تؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية رئيسية(عماري ،2012).

7. صياغة الاستراتيجيات :

7-1 مصفوفة تقييم العوامل الخارجية

إن مصفوفة تقييم العوامل الخارجية تسمح للاستراتيجيين بتلخيص وتقييم المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديموغرافية والبيئية والسياسية والحكومية والقانونية والتكنولوجية،ويمكن إنشاء مصفوفة تقييم العوامل الخارجية من خلال خمس خطوات(David , 2011):

1. وضع قائمة بالعوامل الخارجية الرئيسية التي تم تحديدها كما هو الحال في عملية المراجعة الخارجية،. يتم إدراج ما مجموعه 15-20 من العوامل،بما في ذلك كل من الفرص والتهديدات،التي تؤثر على الشركة وعلى الصناعة. يتم أولا وضع قائمة بالفرص ثم التهديدات. كن محدد قدر الإمكان واستخدام النسب المئوية وأرقام المقارنة كلما كان ذلك ممكنا.

2. تعيين وزن لكل عامل يتراوح ما بين 0.0 (غير مهم) إلى 1.0 (جدا مهم).الوزن يشير إلى الأهمية النسبية لهذا العامل ومدى نجاحه في الصناعة .

3. تعيين بين 1 و 4 لكل عامل من العوامل الخارجية الرئيسية للإشارة إلى مـدى فعاليـة استراتيجيات الشركة الحالية للاستجابة للعامل .

4. مضاعفة وزن كل عامل من خلال تصنفيه من اجل تحديد العلامة المرجحة .

5. جمع العلامات لكل متغير لتحديد العلامة الكلية المرجحة للمنظمة .

2-7. مصفوفة الملف التنافسي

هذه المصفوفة تحدد المنافسين الرئيسيين للشركة وتحدد نقاط القوة والضعف لكـل مـن هـذه الشركات .

عوامل النجاح الحاسمة في هذه المصفوفة تشمل القضايا الداخلية والخارجية،لذلك فان التصنيف يشير إلى نقاط القوة والضعف حيث تمثل العلامة 4 نقطة قوة رئيسية و 1 تمثل نقطة ضعف (David , 2011)

2. **التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)**

1-2 البيئة الداخلية للمنظمة :

تتكون البيئة الداخلية للمنظمة من مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة وتحدد عناصر القوة والضعف في المنظمات، وتتكون من البناء التنظيمي (الهيكل التنظيمي)، والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية، وموارد تسويقية، وموارد البحث والتطوير، ونظام المعلومات الإدارية.

الهدف من تحليل البيئة الداخلية هو معرفة وتلمس نقاط الضعف ونقاط القوة بالنسبة للمنظمـة ، وعادة يعتمد هذا التحليل على معلومات تفـصيلية عـن المبيعات،الأربـاح ،التكاليف،الهيكـل التنظيمي ،الثقافة التنظيمية ...الخ. وتحليل البيئة الداخلية يعتبر واحد من أهم العناصر الرئيسية

الذي يستخدم من اجل تحديد واختيار الاستراتيجيات المناسبة وذلك من خـلال دراسـة وفهـم متغيرات البيئة الداخلية والتي تشمل :

2-2 ادارة البيئة الداخلية

2-2-1 الهيكل التنظيمي

يعرف كل من ستونر و فريمان الهيكل التنظيمي بأنة الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها.

أما بلاو فيعرف الهيكل التنظيمي بأنة توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التـي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد.ومن أكثر التعاريف شمولية وعمقا التعريف الذي قدمه (John Child) حيث يرى ان الهيكل التنظيمي يشتمل على الجوانب الرئيسية التالية:

- توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.
- تحديد العلاقات (لمن يتبع كل شخص) ومن هم الأشخاص الذين يتبعـون لـه وتحديد عدد المستويات التنظيمية (تطبيق نطاق الإشراف).
- تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا.
- تفوض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة مدى التقيد بذلك.
- تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعـال ومـشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات وكذلك التفاعل و التعامل مع الجمهور وتقديم منتجات/ خدمات جيدة.

1-2-2-2 أهمية الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي يخدم ثلاث وظائف رئيسية وهي:

1 ـ يهدف إلى إنتاج مخرجات المنظمة وتحقيق أهدافها.

2 ـ يتم تصميمه لضبط تأثير الاختلافات الفردية على المنظمة.

3 ـ الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يتم فيه ممارسة واتخاذ القرارات ,,إنجاز أنشطة المنظمة

الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي

الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي

- درجة التعقيد.
- الرسمية.
- المركزية.

أولا : درجة التعقيد

هنالك ثلاثة لدرجة التعقيد وهي:التقسيم والتخصص الأفقي والتقسيم الرأسي/ والتقسيم الجغرافي(الشاهد ، 1990).

أ ـ التقسيم الأفقي:

نقصد بالتقسيم الأفقي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية المختلفة والتخصصات المتنوعة فيها،فكلما ازداد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها، ازداد الهيكل التنظيمي تعقيداً،وكلما ازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات، ازداد الهيكل التنظيمي تعقيداً، وكذلك كلما تنوع التحصيل العلمي والتأهيل والتدريب أزداد الهيكل التنظيمي تعقيداً(الشاهد ، 1990).

ب ـ التقسيم الرأسي:

فهو أقل تعقيداً من الأفقي ويشير إلى عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات التنظيمية، بدءاً من أعلى مستوى، وحتى أدنى مستوى. وكلما زاد عدد المستويات التنظيمية، زاد الهيكل التنظيمي تعقيداً والعكس صحيح(الشاهد ، 1990).

ج ـ الهيكل الجغرافي:

ويعنى به مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة، فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة، وزادت نسبة العاملين فيها، وزادت المسافات بينها(الشاهد ، 1990).

ثانيا : الرسمية

تشير هذه الخاصية أو البعد في الهيكل التنظيمي إلى مدى إعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية، في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله.وليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة، بل يكفي أن يدركها العاملون، سواء كانت مكتوبة أم غير مكتوبة.وكلما كانت درجة الاعتماد على تلك القوانين والأنظمة والتعليمات... في السيطرة على سلوك الفرد والتحكم به أكبر، اتصف الهيكل التنظيمي بمزيد من الرسمية، والعكس صحيح أيضاً(الشاهد ، 1990).

ثالثا : المركزية

ونعني بها: تركيز صلاحية إتخاذ القرار في يد شخص أو جهة معينة في المنظمة.يذكر Hall بأن المركزية "تعني توزيع القوة في المنظمة"،ويشير Hall إلى أن للمركزية جوانب وأبعاد كثيرة من أوضحها: الحق في اتخاذ القرارات وكيفية توزيع وتقويم الأعمال.

2-2-1-2 أنواع الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي البسيط: المكون الرئيسي في هذا النوع من التنظيم هي الإدارة العليا.ويتميـز الهيكل التنظيمي البسيط بأنه ليس تفصيلياً وليس معقداً وذا درجة رسـمية منخفـضة،وتتركز السلطة في شخص واحد وهو المالك ولعدم وجود مستويات إدارة وسـطى -Flat- ويعتبـر الهيكل منبسط ولا يوجد جهاز استشاري ولا جهاز مساند، والإتصال غير الرسمي هو السائد. الموقع الالكتروني ((http://entrepriseictap.blogspot.com) ساعة الدخول 1:15 تاريخ 25 تموز 2013)

- **البيروقراطية الآلية**: مثل المخططون،المكون الرئيسي هنا الاستشاريون والتقنيون ومهندسو الوقت والحركة،ومحللوا النظم ومسؤولوا الموازنة والمراقبون وغيرهم، ويتواجد في هذا النوع هيكل إداري تفصيلي،وفصل تام بين الأنشطة التنفيذية والإستشارية.ويستند إلى المعيارية / التنميط والأعمال تكون روتينية، ذات درجة عالية من الرسمية،والسلطة واتخاذ القرارات تكون مركزية،واتخاذ القرارات يتبع التسلسل الهرمي.أما على المستوى التشغيلي،فيضم الهيكل التنظيمي وحدات كبيرة الحجم،واجباتها ومهامها بسيطة ومتكررة وتتطلب حداً أدنى من المهارات والتدريب،ونتيجة لذلك هنالك تخصص ضيق وواضح،ودرجة عالية من الرسمية لتقنين السلوك.ومن ناحية الإدارة الوسطى فإنه يتم إتباع التنظيم الوظيفي حيث يقسم المديرون إلى دوائر وظيفية.

البيرووقراطية المهنية: تشكل القوى التشغيلية المكون الرئيسي في هذا النوع، وهي التي تمتلك القوة لكونها مهارات حساسة وحيوية للمنظمة، ولديها إستقلالية من خلال اللامركزية. وهنالك جهاز مساند كبير يتركز عمله في خدمة القوى التشغيلية، والهيكل يكون ذو درجة عالية مـن التعقيد، لأن الأعمال تتطلب معارف ومهارات عالية، وفي هذا النوع تقل درجة الرسمية عمـا هي على في البيرووقراطية الآلية،ولكن الرسمية هنا (البيرووقراطية المهنية) ذاتية لا تعتمد على الأنظمة والإجراءات التي تصدرها الإدارة، ولكن المعايير تنشأ وتتطور مـن خـلال التعلـيم والتدريب الطويل الذي تلقاه الأفراد خارج المنظمة.وهكذا تعتمد البيرووقراطية المهنيـة علـى

سلطة الخبرة والمعرفة وليس علـى الـسلطة الرئاسـية / الهرميـة. الموقـع الالكترونـي((http://entrepriseictap.blogspot.com) ساعة الدخول 1:15 تاريخ 25 تموز 2013)

- **الهيكل القطاعي/ متعدد الأقسام**: وهنا تهيمن الإدارة الوسطى على المنظمة،حيث هذا الجزء مجموعة من الوحدات المستقلة، ولكن كل منها يشكل بيروقراطية آلية. ويتم التنسيق فيما بين الوحدات من قبل الإدارة المركزية. وتملك الإدارة الوسطى (مديرو الوحدات) قدراً كبيراً من السيطرة على وحداتهم. ويتركز دور الإدارة العليا في الإشراف العام وتوفير الخدمات المساندة، وتقييم ومتابعة أداء الوحدات. وهكذا فالأقسام/ الوحدات تمارس الاستقلالية ولكن ضمن حدود معينة.وينظر للوحدات أو الأقسام على أنها شركات صغيرة مصممة على نمط البيروقراطية الآلية.

التنظيم المؤقت:يشكل الجهاز المساعد المكون الرئيـسي فـي المنظمـة،وأما الاستـشاريون/ التقنيون فقد لا يكونون موجودين.ويتصف هذا التنظيم بدرجة عالية من التمايز الأفقي، ودرجة منخفضة من التمايز الرأسي،ورسمية متدنية،ولا مركزية في اتخاذ القرارات، ولا يشتمل على تسلسل هرمي راسخ، والإدارات/ والوحدات قد لا تكون دائمـة، ودرجـة التنمـيط الموقـع الالكتروني. ((http://entrepriseictap.blogspot.com) ساعة الـدخول 1:15 تـاريخ 25 تمـوز (2013

2-2-2 : حجم المنظمة , وعمرها , ودورة حياتها

2-2-2-1 حجم المنظمة

يتفق أغلب الباحثين على أن حجم المنظمة هو مجموع عدد العاملين في المنظمة. وهناك علاقة قوية بين عددهم والهيكل،علاقة تتفوق على أي مقياس آخر للحجم.الحجم هو متغير مهم يساعد في التنبؤ ببعض المتغيرات الهيكلية وليس كلها.

- **العلاقة بين الحجم والتعقيد**

الحجم يؤثر في التعقيد، شدة أو قوة هذا التأثير تختلف بحسب طبيعة المتغير وبحسب طبيعة عمل المنظمة وعائديتها-حكومية أم خاصة. للتعقيد وزيادته أثر في زيادة الحجم أيضاً، إذ كلما ازداد الحجم ازدادت اللامركزية، أي اتجهت الإدارة إلى تخويل جزءاً من صلاحياتها الخاصة باتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأدنى.

- **العلاقة بين الحجم والرسمية**

لا يمكن إنكار العلاقة بين الحجم والرسمية، ويكاد يكون تأثير الحجم في الرسمية كبيراً. فهناك علاقة منطقية بين الزيادة في الحجم والزيادة في الرسمية.

2-2-2-2 عمر المنظمة

أشارت الدراسات إلى أن المنظمات تتصف بسمات وخصائص مختلفة في مراحل عمرها المختلفة، ومن أهم نتائج هذه الدراسات :

- كلما زاد عمر المنظمة اتجهت إلى إتباع مزيد من الرسمية في تصرفاتها وسلوكها.
- إن خصائص المنظمة في المراحل العمرية المختلفة غالباً ما تتأثر بالخصائص التي بدأت بها حين إنشائها،وغالباً مل يؤدي ذلك إلى تماثل الهياكل التنظيمية للمنظمات التي تم إنشاؤها في نفس الفترة الزمنية،وهذا هو الافتراض الأساسي الذي بنيت عليه النظرية المؤسسية.
- إن المنظمات الأكبر عمراً (بغض النظر عن حجمها) تعتبر أكثر استقراراً في السوق مما يقلل من احتمالات فناءها.

- كلما زاد عمر المنظمة أصبحت أكثر دراية بالظروف البيئية التي تعمل فيها مما يجعلها تعدل عن أهدافها وتطبق سياسات عمل اقل مخاطرة، وأكثر اهتماماً بالعمليات الداخلية.
- يميـل الهيكـل التنظيمي في المنظمـات بمرور الزمـن إلى القصور الذاتي والجمود.

2-2-2-3 دورة حياة المنظمة

مفهوم دور حياة المنظمة ومراحلها الأساسية:

المنظمات شبيهة بالكائنات الحية من حيث نموها ومرورها بمراحل حياتية يمكـن التنبـؤ بهـا وتحديد خصائص كل مرحلة فيها.فضلاً عن أن هذه المنظمات تحتاج إلى طاقة لتنـتج الـسلع والخدمات، وإذا لم تحصل على هذه الطاقة من البيئة الخارجية فسوف تفشل في تحقيق أهـدافها ويكون مصيرها الموت لا محالة.

للمنظمة نمط من التغيير، وهي مراحل مميزة تتقدم خلالها بشكل منظم ومنطقي، وليس عشوائياً وبالإمكان التنبؤ بها،وتتحدد المراحل التي تمر بها المنظمات بـ :

1. **مرحلة التأسيس**:هي مرحلة التشكيل وإنشاء المنظمة، وتتصف بامتلاكها أهداف طموحة وابداعات، والسعي للحصول على الموارد الأساسية.
2. **مرحلة التجميع**: للمنظمة في هذه المرحلة رسالة واضحة،ودوافع للعاملين والإلتزام والإخلاص العاليين للمنظمة، .
3. **مرحلة الرسمية** : يتم وضع قواعد وإجراءات للعمل، وتتحدد أدوار العاملين بشكل أكثر دقة
4. **مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي**:تصبح المنظمة قادرة على الانتشار والتوسع في نشاطاتها بما تقدمه من سلع وخدمات.

5. مرحلة الضعف والتدهور : تتمثل هذه المرحلة بمعايشة ظروف صعبة، كزيادة النقد الموجه للمنظمة أو زيادة عدد المنافسين،وتقلص الحصة السوقية، أو دمج أو إلغاء بعض المنظمات، هذه الظروف تنعكس سلباً على العاملين: بحيث تزيد نسبة الدوران الوظيفي، وترتفع حدة التوتر مما يزيد الصراعات، مما يدفع الادارة إلى تبني الأسلوب المركزي في العمل للسيطرة على الوضع وضبط الأمور.الموقع الالكتروني (اسماعيل ، 2010) .وترى الدراسة بان مفهوم دورة حياة الشركة تعتمد بشكل أساسي على الاستراتجيات ومدى ملائمتها للبيئة الداخلية والخارجية.

2-2-2-4 الثقافة التنظيمية :

مجموعة من القواسم المشتركة بين أعضاء المنظمة وتشمل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة ،وعناصر الصهر التنظيمي، وتشكل منهج تفكيري لأعضاء المؤسسة وإدراكاتهم ومن ثم أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها .وقد تؤدي الثقافة التنظيمية السائدة إلى مجموعات من الوظائف منها :

- تضيف عناصر تساعد المنظمة على تعميق الإستقرار بها .
- تساعد على تنمية الولاء والإلتزام للمنظمة كحاجة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصلحة الشخصية الضيقة .(عمار وآخرون ، 2012).وترى الدراسة بان الثقافة التنظيمية هي إحدى مقومات نجاح الإستراتيجية لأي شركة من الشركات الصناعية الأردنية.

5-2-2-2 تحليل سلسلة القيمة :

وهذا التحليل عبارة عن أسلوب يستخدم للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة والتـي يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي يمكن أن تحققها المنظمة.

الشكل رقم (6) يوضح هذه السلسلة التي تتكون من أنشطة رئيسية وأنشطة داعمة .

<u>الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية</u> ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .

يبين الشكل أعلاه أنشطة القيمة والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين :

1- **أنشطة القيمة الأولية:** وهي الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبـر لعملاء المؤسسة من منافسيها، أي أنها الوظائف الأساسية في المؤسسة المصرفية والتي تتمثـل أساسا في إنتاج منتجات وخدمات مصرفية وتسويقها.

2- أنشطة قيم الدعم: وهي توفر المدخلان والبيئة الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأوليـة ، ومن أمثلة هذه الأنشطة الموارد البشرية وأنظمة المعلومات والمحاسبة.

تتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيم الدعم من خلال روابط معينة لتكون ما يطلق عليـه سلسلة القيمة كما هو موضح في الشكل.

الأنشطة الداعمة

البنية الأسية

(الإدارة- المحاسبة- التمويل –التخطيط الاستراتيجي)

إدارة الموارد البشرية

التطوير التكنولوجي

الإمدادات والشراء

الإنتاج والعمليات	التسويق والبيع	المناولة والتخزين الداخلي للمواد	المناولة والتخزين الخارجي للمنتجات التامة	الخدمات
- التصنيع - التجميع - الاختبارات	- الإعلان - التسعير -التوزيع وتخطيط المنتج			

الأنشطة الرئيسية أو الأولية

الشكل (6) : سلسلة القيمة

المصدر : (Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*) Free Press, New York, 1985)

الأداء التنظيمي

1. مفهوم الأداء التنظيمي :

يرتبط مفهوم الأداء التنظيمي بسلوك كل من الفرد والشركة ويحتل مكانة خاصـة فـي داخل أي شركة باعتباره النتيجة النهائية لجميع الأنشطة بها.ويعد الأداء الوظيفي لحد المؤشرات الرئيسية التي توضح مدى كفاءة الموظف وبلوغه مستوى الانجاز المرغوب في العمل ،وبالتالي لا ينظر إلى الأداء وعلى أساس شكله ومـضمونه بقـدر مـا ينظـر إليـه فـي مـضمونه وكفاءته.(البقمي ، 2012).

ويرى البعض ان الأداء هو "القدرة على تحويل المـدخلات الخاصـة بـالتنظيم غـالى مخرجات كشبه سلعة أو خدمة وبمواصفات محددة وبأقل كلفة ممكنة(سليمان ، 1994).

ويعرف الأداء التنظيمي بأنه قيام الموظف بأعماله ومسؤولياته التي تكلفه به الـشركة أو الجهة التي يعمل بها،ويعني النتائج التي يحققها الموظف في الشركة (هلال ، 1996).

وعرفه آخرون بأنه مجموعة من الشروط المفترض وجودها لانجاز عمل ما والوصـول إلى تحقيق غايات مطلوبة حسب مواصفات معينة بأقل كلفة وجهد جسمي وعقلي وبسرعة واقل زمن (مرعي وياغي ، 1981).

2. عناصر الأداء الوظيفي

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها بشكل جيد،ويشير العديد من الباحثين إلى أهم هذه العناصر وهي :

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة**: وتشمل المعارف والمهـارات الفنيـة والخلفيـة العامـة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- **مقدار العمل المنجز**: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه فـي الظـروف العادية ومدى سرعة هذا الإنجاز.
- **المثابرة والوثوق**:وتشمل الجدية والتفاني في العمل,والقدرة علـى تحمـل مـسئولية العمل, وإنجازه في الوقت المحدد,ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه مـن قبـل المشرفين وتقييم نتائج عملة (الكردي ، 2010)

3. العوامل المؤثرة ايجابا على الأداء الوظيفي

يرى البعض ان الأداء التنظيمي يتأثر بالموظف ،فالموظف وبما يمتلكه مـن معرفـة ومهـارة ورغبة وقيم ودوافع يعتبر عاملا رئيسيا في تحديد مستوى الأداء والوظيفة وبما يتطلبانـه مـن واجبات وما تفرضانه من تحديا،وما تقدمه من فرص النمو الوظيفي تُعد أيضا محددا رئيسيا في تحديد مستوى الأداء،والموقف بما يتضمنه من بيئية تنظيمية وما توفره مـن مـوارد ماديـة ، وهيكل تنظيمي مرن أو جامد،وأساليب الوقاية (مرسي والصباغ ، 1988).

ونستطيع القول ان محددات الأداء التنظيمي تستند إلى ثلاث متغيرات :

1. **الجهد المبذول في العمل** : وهذا يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل.
2. **القدرات والخصائص الفردية** : وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة التي يتوقف عليهـا الجهد المبذول.
3. **إدراك الفرد لدوره الوظيفي** : وتتمثل في سلوك الفرد أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة (الحربي ، 2003).

4. العوامل المؤثرة سلبا على الأداء الوظيفي

يجب على الادارة ان تسعى إلى رفع كفاءة أداء موظفيها وان تعمل دائما على إزالة مـا يعوقهم ويؤثر على إنتاجهم لبلوغ الأهداف المنشودة،وفيما يلي بعض من العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء :

- **غياب الأهداف المحددة** : ان الشركات التي لا يوجد لديها أهداف محددة لن تكون قادرة على قياس ما تحقق من انجازات ومحاسبة موظفيها على معدلات الإنتاج . وهذا بدوره سوف يؤدي إلى تدني الأداء التنظيمي نظرا لعدم وجود المـساءلة للموظفين المقصرين والمكافأة للموظفين المتميزين (الشقاوي ، 1994).
- **عدم المشاركة في الادارة** : ان عدم مشاركة المستويات الإدارية المختلفـة فـي التخطيط وصنع القرارات تعتبر من العوامل التي تؤدي إلى إيجـاد فجـوة بـين الادارة العليا والموظفين في المستويات الدنيا وهذا يؤدي إلى ضـعف الـشعور بالمسؤولية والعمل وبالتالي تدني الأداء التنظيمي (محمود ، 1997).
- **اختلاف مستويات الادارة** : وهذه ترتبط بعدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والحوافز المالية الأخـرى التـي يمكن ان يحصل عليها الموظف (خاشقجي، 1993).
- **الرضا الوظيفي** : انخفاض الرضا الوظيفي يعتبر من العوامل الأساسية في تدنى مستوى الأداء التنظيمي،والرضا الوظيفي لا يقتصر فقط على الحوافز المادية بل يتأثر وبشكل كبير بالحوافز المعنوية (الشقاوي ، 1994).
- **مشكلات البيئة المادية** : وهي ما يتعلق ببيئة العمل المناسبة مـن حيـث تـوفر الإضاءة المناسبة،عدم وجود الضوضاء،وتوفير الهـدوء والتهويـة ،والاهتمـام

بالنظافة.ان فشل الشركة في توفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة تؤدي إلـى أثـار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض الروح المعنوية لديهم (بدر ، 1998).

4. قياس الأداء الوظيفي

- **طريقة المقارنة** :وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقيـيم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين.
- **طريقة ترتيب الموظفين البسيط :**حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً علـى أدائهم بشكل عام مقارنة مع الذين يعملون في وظائف مماثلة.
- **طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي :**و يتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنة بالأسوأ أداء, حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والـذين يـراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقيـة ويوضـع فـي المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة مـا قبـل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين.
- **طريقة المقارنة الزوجية** :وهي أيضاً طريقة معدله لطريقـة الترتيـب البـسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة, حيث يتم إجراء مقارنة لكـل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم(المشرف) إلى الموظف

الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عـدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة (الكردي ، 2011) .

بطاقة الأداء المتوازن

1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن :

لقد عرف كابلان (Kaplan , 1996) بطاقة الأداء المتوازن بأنها :" أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أو أربعة أبعاد أساسية هي:(الأداء المالي ،رضا العملاء،وكفاءة الأداء التشغيلي،والفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها للتعلم والنمو)،وبذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائما على أساس ما يتوافر فيها من روح المبادرة،والقدرة على الإبداع والابتكار أكثر مما هو على أساس ما لـديها مـن أصول ثابته وملموسة".

ويرى (Robinson , 2000) أن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد جيدة من خلال صنع قرارات إسـتراتيجية تأخـذ بعـين الاعتبار الآثار المنعكسة على كل من البعد المالي والعملاء والعمليات الداخلية وتعلم الأفراد.

مما تقدم يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المقاييس وتعطي لـلإدارة العليـا للمنظمة نظرة سريعة ومتكاملة عن أداء المنظمة فهي تتضمن المقاييس الماليـة التـي تـوفر المعلومات عن نتائج الإعمال وتضيف مقاييس تشغيلية (غير مالية) لمـدى رضـا العمـلاء ، والعمليات الداخلية والنمو والتعلم بصفتها مقاييس قيادية وإرشادية. وبهذا تحقـق بطاقـة الأداء التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية وكما يوضح الشكل رقم (7) (دودسن ، 2009).

نموذج بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

البعد المالي
Financial
لكي ننجح ماليا كيف نظهر لشركائنا؟

العميل Customer
لكي ننجح كيف نظهر لعملائنا؟

الرؤية والاستراتيجية
Vision & Strategy

عمليات الأعمال الداخلية
Internal Process Business
لإرضاء العملاء والشركاء ما هي عملياتنا؟

التعلم والنمو (الإبداع)
Learning and Growth
لكي ننجز رؤيتنا كيف نستمر في الإبداع والتحسين ؟

aleqt.com

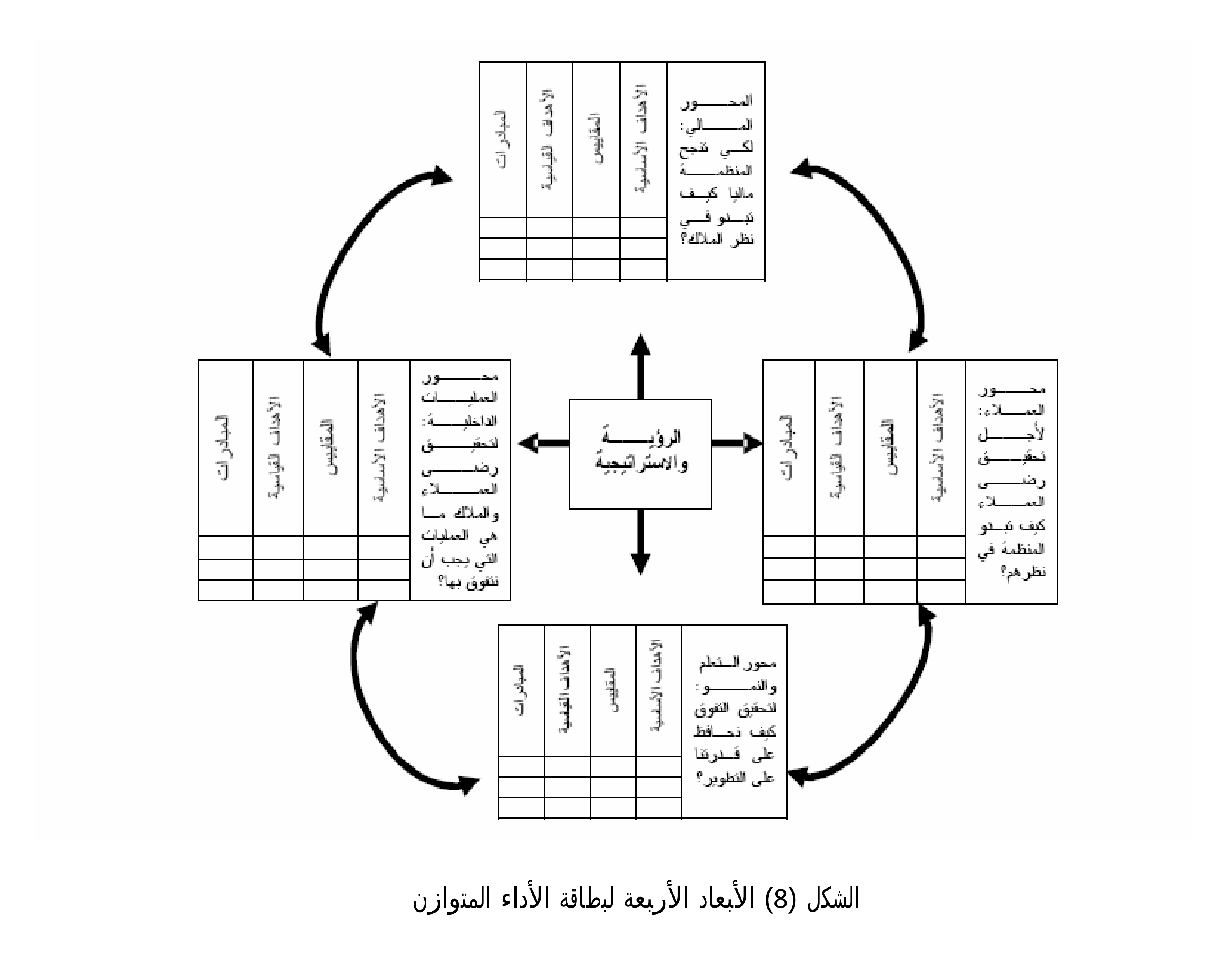
الشكل رقم (7) نموذج بطاقة الأداء المتوازن

المصدر : http://www.aleqt.com/2008/12/22/article_175992.html

Access date : 2:32 pm , 15 July 2013

2. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من الأبعاد (المحاور) وحسب ما هو مبين في الشكل (8) الإبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



الشكل (8) الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

المصدر : Kaplan R.S & D.P Norton , (1996) , **the balanced scorecard translation strategy into action** , Boston , MA , Harvard Business School Press , p 78

2-1. البعد المالي :

يوفر البعد المالي وصفا ملائما لما يتوقعه مالكي الأسهم من المنظمة فيما يتعلق بالنمو والربحية والمخاطر المالية والتي تكون مقبولة.وفي بعض الحالات قد يكون لمالكي الأسهم مطالب محددة ذات صلة بالآثار البيئية الاجتماعية.ويتضمن البعد المالي عددا من المعايير

الإستراتيجية مثل العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتجات،والربحية،والتدفق النقدي. ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة ويجب على المنظمة ان تختار الأرقام المهمة التي تعطي صورة واضحة عن أداء العمل فالتركيز فقط على قيمة صافي الربح قد لا يكفي لان العائد على الاستثمار قد يكون قليل (الاسطل ، 2011).

2-2. العملاء

هذا البعد يتعلق بالأنشطة التي تمارسها المظلمة من اجل تحقيق رضا العملاء .وعادة تلجأ المنظمات إلى طرق وأساليب متعددة من اجل إرضاء عملائها،على سبيل المثال قد تلجأ المنظمة إلى إجراء تحسينات وتعديلات رئيسية لمنتجاتها للتناسب مع أذواق العملاء،وطرح منتجات جديدة في الأسواق تلبي متطلبات العملاء،وسرعة الاستجابة لشكاوى العملاء والتعامل معها بسرعة وبطريقة ترضي الزبائن،والعمل على تحسين الخدمة أو أساليب التوزيع والبيع،كان تقوم بإعطاء هدايا مجانية مع كل عملية بيع .بعد العملاء يتضمن العديد من المقاييس،منها :

- مقياس رضا العميل :يعتبر مؤشر لمدى نجاح المنظمة في تحقيق رضا العميل .
- مقياس الاحتفاظ بالعميل:يعطي صورة عن مدى ولاء العميل للمنظمة وعادة يقاس بنسبة النمو في المبيعات مع العملاء الحاليين .
- مقياس اكتساب عملاء جدد:يشير إلى مدى قدرة المنظمة في جذب عملاء جدد ويقاس أما بعدد العملاء الجدد أو من خلال المبيعات الإجمالية لهؤلاء العملاء.ومعظم المنظمات في أيامنا هذه تقوم بوضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتجياتها وذلك نظرا لارتباط هذا الموضوع مع نجاح المنظمة وبقائها واستمرارها في السوق (الاسطل ، 2011).

2-3 . بعد العمليات الداخلية

هذا البعد يهتم بكافة الجوانب والأنشطة الداخلية التي تعزز كل من بعد العملاء عن طريق خلق قيمة جديدة للعملاء،والبعد المالي عن طريق زيادة ثروة المساهمين وتحديد الحلقات التي سوف تعمل على تحسين تحقيق الأهداف ومعالجة الانحرافات وتطوير الأداء والأنشطة الداخلية من اجل إرضاء المساهمين والعملاء.وهذا البعد يحتوي على العديد من العمليات مثل العمليات التشغيلية،العمليات الإدارية للعملاء،العمليات الإبداعية والعمليات التنظيمية والاجتماعية وتشمل بمجملها جوانب مثل:جودة المنتج، ووقت التقدم في التصنيع، وسرعة تغيير الإنتاج من منتج إلى منتج آخر، وجودة التصميم،والعلاقة مع الموردين،وتطوير أنظمة العمل الإدارية،واستخدام تقنية المعلومات،والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة وغيرها .(دودين ، 2009).

2-4- بعد التعلم والنمو :

هذا البعد يتعلق بقدرة المنظمة على الابتكار والتعلم وتطبيق سياسات إدارية جديدة.ويعد هذا البعد حجر الأساس في بناء بطاقة الأداء المتوازن ويساهم في بناء فلسفة أساسية تقوم على ضرورة تعامل المنظمة مع منافسيها عن طريق إدخال تحسينات مستمرة لمنتجاتها والتميز في العمليات الداخلية.وهذا المدخل يتضمن أهدافا متعددة مثل تحسين التعليم المتعلق بالتصنيع، قيادة سوق التكنولوجيا،تخفيض زمن طرح المنتجات الجديدة إلى الأسواق .ويهدف هذا البعد إلى تحسين معرفة العاملين ومهاراتهم وتزويدهم بالتدريبات اللازمة وورش العمل والاستفادة من التحسين في عمليات العمل،كما ويركز هذا البعد على ما يجب أن تفعله المنظمة من اجل تحسين قدراتها الداخلية من اجل إضافة قيمة جديدة للعملاء والمساهمين وبما يمكن المنظمة من الدخول إلى أسواق جديدة وزيادة الإيرادات وهوامش الأرباح وتحقيق النمو المطلوب (أبو قمر ، 2009).

وهي تتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وابتكار تقنيات متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة.وقد تشمل هذه المهام تطبيق أسلوب إداري جديد، يقوم على تقدير، وتقديم عدد من المنتجات الجديدة،وعدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين،والدوافع والحوافز لدى العاملين للابتكار والتطوير، لأنه بدون التعلم والإبداع والابتكار لا يمكن الاستمرار ،وبالتالي ستخرج الشركة التي لا تتطور من المنافسة والسوق.واستخدام هذه البطاقة يساعد الشركات على مراقبة تطورها وقدرتها على الابتكار والتجديد مقارنة بالشركات الأخرى(الاسطل ، 2011).

3. خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

3-1 ؟الخطوة الأولى:تعريف مجال عمل المنظمة

تهدف هذه الخطوة إلى خلق حالة إجماع لخصائص ومتطلبات المجال الذي تعمل به المنظمة والاتفاق حول كيفية تطوير هذا المجال في المستقبل،مع وضع اللبنة الأساسية لتطوير رؤية المنظمة واستراتجياتها المستقبلية (المغربي ، 2006).

ومن اجل القيام بهذه الخطوة فان على المنظمة إجراء المقابلات مع المستويات الإدارية العليا وبحيث يجب النظر إلى المنظمة وخصائصها من اكبر عدد ممكن من الزوايا.و يمكن تحقيق هذا الأمر من خلال استخدام بعض النماذج مثل نموذج (SWOT) ونموذج تحليل القدرات المحورية .ويجب توثيق هذه المقابلات وتسجيل الأفكار المطروحة مع ضرورة أن يكون هناك مقابلات مع الإطراف المعنيين في المنظمة (الاسطل ، 2011).

3-2. الخطوة الثانية : تحديد الرؤية

من الضروري أن يكون هناك رؤية شاملة مشتركة وخاصة أن بطاقة الأداء المتوازن تقوم على مثل هذه الرؤية المشتركة ،وكذلك فان بناء المقاييس سوف يتم بناءً على تلك الرؤية . ولابد من

وجود رؤية مشتركة للبيئة الداخلية والخارجية وقبل صياغة الرؤية المشتركة(المغربي ، 2006).

3-3 . الخطوة الثالثة : وضع الأهداف الإستراتيجية وتحديد الاستراتيجيات

تعتبر الأهداف الإستراتيجية عبارة عن نتائج نهائية ذات علاقة ببقاء المنظمة واستمرارها،وعادة تعكس هذه الأهداف الفعالية والكفاءة وتعتبر دليلا يساعد في صنع القرارات.وتساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الأهداف الإستراتيجية بشكل تكاملي وبحيث تشتمل على أهداف خاصة بكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وحسب ما هو مبين في الجدول رقم (3)

الجدول رقم (3) يوضح الأهداف الإستراتيجية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن .

الجدول رقم (3) الأهداف الإستراتيجية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

البعد	الأهداف الاستراتيجية
البعد المالي	⊕ العائد على رأس المال المستثمر ⊕ استغلال الإمكانيات والأموال المتاحة ⊕ الربحية
بعد العملاء	⊕ الاستمرار في تحقيق رضا العملاء ⊕ زيادة الحصة السوقية ⊕ اكتساب عملاء جدد
بعد العمليات الداخلية	⊕ إدخال منتجات جديدة ⊕ الريادة في التكلفة على مستوى الصناعة ⊕ تحسين مستويات الحماية ومنع حدوث تلوث
بعد التعلم والنمو	⊕ تهيئة البيئة الملائمة للعمل ⊕ التركيز على تنمية مهارة العاملين ⊕ سهولة الوصول للمعلومات الإستراتيجية

المصدر : أبو قمر ، محمد احمد محمد(2009) ، "**تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن** " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ، فلسطين ، الجامعة الإسلامية .

وعادة تقوم الادارة العليا بتحديد إستراتيجية المنظمة وعلى ضوء دورة حياة المنظمة ودورة حياة منتجاتها ،ومستوى المنافسة الذي تتعرض له ،وإمكانياتها ومواردها المالية .على سبيل المثال إذا كانت المنظمة في مرحلة النمو فإنها تعمل على التركيز على محركات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء ،التجديد والابتكار ... الخ ، أما إذا كانت المنظمة في مرحلة استقرار فإنها تركز على محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين من خلال

التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية وهذا بالتالي يـؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية - عوض ، فاطمة رشدي سويلم ،(2009) ، "**تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصاريف الفلسطينية –دراسة تطبيقية على بنك فلسطين**" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ، فلسطين ، الجامعة الإسلامية.

3-4. الخطوة الرابعة: تحديد عوامل النجاح الحاكمة

وهنا يجري البحث في ماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنوي تحقيقها وبعبارة أخرى يجب على المنظمة أن تقرر ما هي عوامل النجاح الحاكمة وترتبهـا حـسب الأولويـة. وهناك أسلوب مناسب لبدء هذا الجزء يتمثل في تكوين مجموعات نقاشية لتقرير العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي سبق وضعها.وفي الجلسة المـشتركة يـدور النقـاش ويتواصل،لمحاولة التوصل إلى اتفاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية . كمـا ينبغي الحرص على إحداث ترابط أفقي ورأسي بين عوامل النجاح الحاكمـة. وبمعنـى أكثـر وضوحا التعرف على ما إذا كانت المقاييس متسقة داخلياً بدرجة معقولة فيما يتصل بجوانبهـا، ووثيقة الصلة فيما بينها أم لا ؟ (المغربي ، 2006).

3-5. الخطوة الخامسة:تصميم وتطوير الإستراتيجية

الخريطة الإستراتيجية عبارة عن شكل يتم تصميمه من اجل وصف الأهـداف الإسـتراتيجية العامة التي تصل إليها إذا طبقت إستراتيجيتها بنجاح،فهي توثـق السلـسة الهرميـة أو شـبكة التأثيرات والتبعيات لتحقيق الإستراتيجية (العمري، 2009)

أن الخريطة الإستراتيجية تتضمن سلسلة القيمة في المنظمة ويشترك المـدراء فـي مـستويات الإدارية العليا والوسطى في وضع تلك الخريطة،ومن اجل وضع هذه الخريطة لا بد من الإجابة على الأسئلة التالية : (سامي، 2007)

- ما هي الأهداف الإستراتيجية الحاسمة بالنسبة للمنظمة؟.
- ما محركات أداء كل أهداف منها ؟.
- كيف يتم إحراز تلك الأهداف؟
- ما هي العقبات إمام انجاز كل هدف؟.
- كيف تقوم الادارة بتوفير الموارد البشرية والسلوكيات الضرورية لانجاز تلك الأهداف؟

إن القياس المتوازن للأداء يعتبر عملية متكاملة تبدأ بوضع الإستراتيجية وتنتهي بالنتائج المالية التي يتم تحقيقها .وهذه العملية تتسم بالترابط والتتابع الأمر الذي يعكس سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل بين مقاييس النواتج ومحركات أداء تلك النواتج ، فعلاقة السببية تعني أن الأبعاد الأربعة للبطاقة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض وان الأهداف في بعد العملاء يجب أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية وأهداف بعد التعلم والنمو يجب أن تؤدي إلى الأهداف في الأبعاد الثلاث الأخرى (العمري ، 2009).

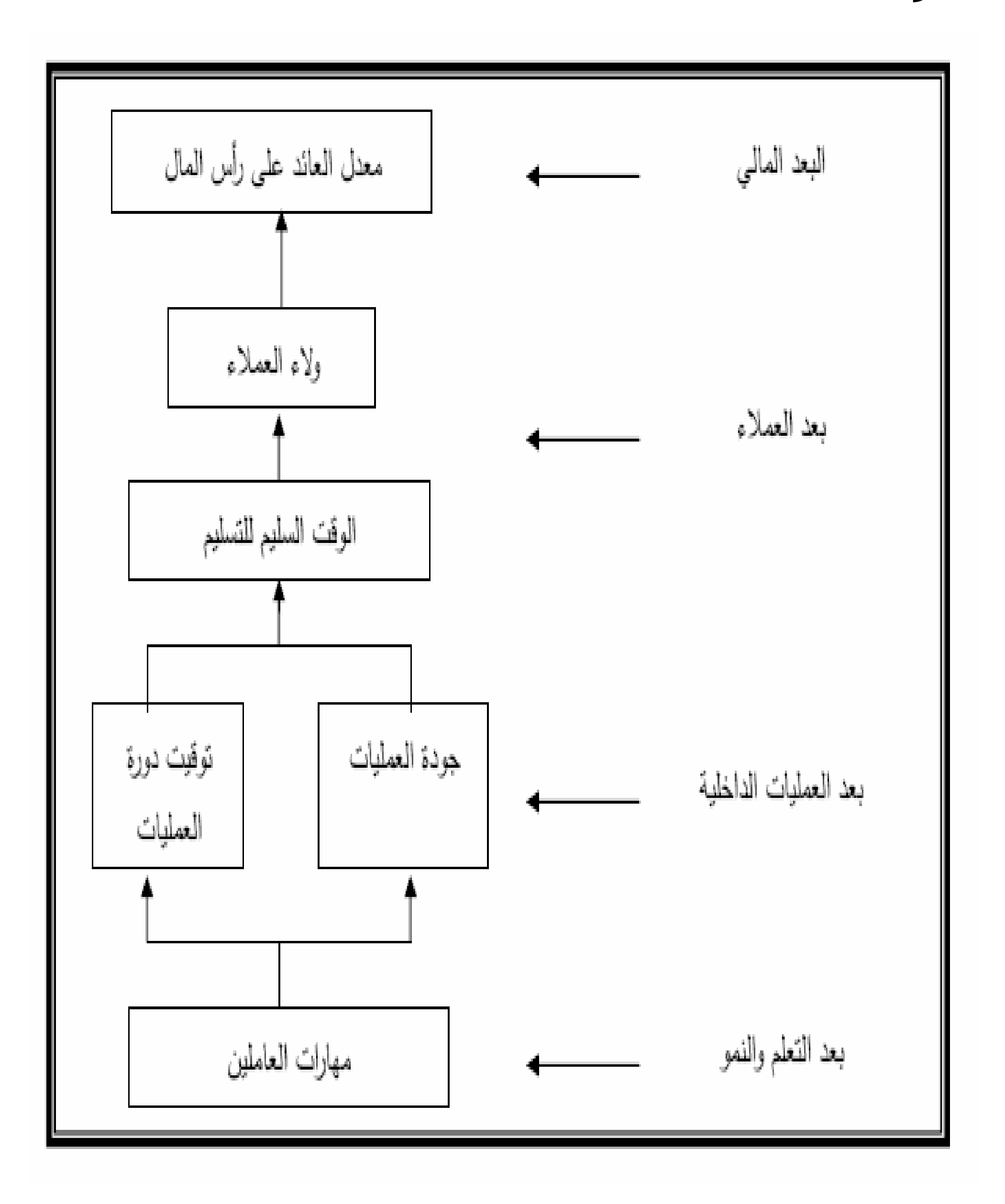
يوضح الشكل رقم (9) علاقة السبب والنتيجة في الخرائط الإستراتيجية

3-6. الخطوة السادسة : تحديد المقاييس :

في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينها ، وإعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة . ويفضل أن يشترك كل الأفراد ذوي الصلة في عمل المشروع بكل وحدة ، كما يفضل العمل في شكل ندوات وورش عمل لمتابعة سير العمل والتنسيق متواصل مع الإدارة العليا. والحصول على مساعدة من شخص له خبرة ببناء قياسات الأداء المتوازن.وتشتمل هذه الخطوة على المراحل الفرعية التالية :

(1) إعداد المقاييس والتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة:

في هذه المرحلة،يتم إعداد مقاييس رئيسية وثيقة الصلة لاستخدامها في العمل فيما بعد. ومثلمـا حدث في الخطوات الأخرى ، ينبغي أن نبدأ بممارسة شكل ما من العصف الذهني لا تـرفض فيه أي أفكار وتستخدم فيه كل الأفكار والخواطر في العملية.ولا نقوم بتحديد المقاييس التي تبدو الأوثق صلة ، ويمكن مراقبتها وتسمح فعلياً بالقياس، وترتيبها حسب الأولوية إلا في المرحلـة الأخيرة .



الشكل رقم (9) علاقة السبب والنتيجة في الخرائط الإستراتيجية

المصدر : - المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ،(2006) ، "**<u>نظم المعلومات الإدارية الأسـس والمبادئ</u>**" ، المنصورة ، مصر ، المكتبة العصرية.

إن التحدي الأكبر يكمن في إيجاد علاقات سبب ونتيجة واضحة وخلق توازن بين المقاييس المختلفة في مجالات الرؤية المختارة.ولذا فمن المهم إعداد مناقشة حول إمكانية الوصول إلى توازن بين المقاييس المختلفة بحيث لا تتعارض التحسينات قصيرة المدى مع الأهداف طويلة المدى.

(2) صياغة المقاييس الشاملة :

بعد الانتهاء من المراحل السابقة ، يتم تجميع مقاييس المستوى الأعلى تمهيداً للموافقـة عليهـا وعرضها على الأشخاص المعنيين.ولتسهيل التنفيذ،يجب إطلاع كل فرد في المنشأة بطريقة مـا على ما تضمنته عملية إعداد المقاييس،ويفضل أن يعرض على المشاركين أيـضاً المـذكرات والأوراق التي تتضمن التفسيرات والمقترحات المتصلة بعمل المجموعة مما ييسر عملية تحليل المقاييس(المغربي ، 2009).

ويوضح الجدول رقم (4) المقاييس بالنسبة للإبعاد الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن :

الجدول رقم (4) المقاييس بالنسبة للإبعاد الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن

البعد	مجال الإستراتيجية	مقاييس الاداء
المالي	• النمو المالي	التدفق النقدي ، معدل العائد على الاستثمار ، إجمالي التكلفة مقارنة مع المنافسين ، معدل العلاوة الاجتماعية ...الخ
العملاء	• تحقيق رضا العميل • خلق منافع للطرفين	حصة في السوق مختارة بعناية ، تصنيف عادات المتسوقين ، نمو مجمل ربح التجار والموزعين ...الخ
العمليات الداخلية	• تكوين حقوق امتياز لنظم البيع • الأمن والسلامة • المورد المنافس • الجودة	معدل عائد للمنتجات الجديدة ، معدل قبول للمنتجات الجديدة ، جودة مخازن الموزعين ، مستويات التخزين ...الخ
التعلم والنمو	• إعداد قوة العمل وتحفيزها	استطلاع رأي العمالة المنتقاة ، نسبة مقياس الأداء للعمالة ، مستوى الكفاية الإستراتيجية ، مستوى إتاحة المعلومات الإستراتيجية

(المصدر المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، "نظم المعلومات الإدارية الأسس والمبادئ" ، 2006 ، المنصورة ، مصر ، المكتبة العصرية).

3-7. الخطوة السابعة : تحديد وتطوير خطة العمل :

ويتم في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات ترفع للإدارة وبحيث تكون هذه الأهداف متسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة والإستراتيجية العامة وألا يكون هناك

أي تناقض أو تعارض بينها،ومن المهم أيضاً تحديد المسؤوليات عن وضـع الأهـداف وتقيـيم الأداء.كما ينبغي تقديم إجابات محددة عن الأسئلة التالية:ما الطريقة الواجب إتباعها ؟ من أجـل أي الوحدات ؟ ما معدل التكرار ؟ بواسطة من ؟ (الاسطل ، 2011).

3-8. الخطوة الثامنة : تحديد الأفعال التنفيذية :

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع ،وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد ،وتحديـد المسؤوليات والأدوات،وتدعيم البرامج ،والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعيـة ،ويراعـى عنـد ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتـأثر بهـم (الاسطل ، 2011).

3-8. الخطوة التاسعة : تحديد الأفعال التنفيذية :

من الضروري أن تتابع المنشأة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة ،ولتحقيق هذا الغرض، ستكون الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتـصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات.

ومن المهم أيضاً أن تستخدم المقاييس في جميع أنحاء المنشأة وفي الجوانب اليومية لـلإدارة ، فإذا وفرت بذلك الأساس لجدول الأعمال اليومي لكل وحدة،ستكون لها وظيفة طبيعية من أعمال إعداد التقارير والرقابة الحالية من خلال تأثيرها على العمليات اليومية. ولذا فإن خطة التنفيـذ ينبغي أن تحتوي على قواعد وأساليب مقترحة لضمان تحول تـسجيل درجـات قيـاس الأداء المتوازن إلى جزء من العمل اليومي للشركة. وفي النهاية،ينبغي أن تظل المقاييس المختـارة ، ولاسيما من أجل الرقابة قصيرة المدى،مطروحة على بساط البحـث وأن يـتم اسـتبدالها فـي الحالات المناسبة بأخرى جارية بدرجة أكبر. ولا يمكن اعتبار استخدام المقـاييس مكـتملاً إلا

عندما يصبح المقياس جزءاً ديناميكياً عاملاً من الحياة اليومية للمنشأة ، ويستلزم عمل القيـاس كأداة للرقابة الإدارية المستمرة وبذل العناية الفائقة وجهود التحـسين المـستمرة .(المغربـي ، 2009).

وكخلاصة فان بطاقة الأداء المتوازن قد وفرت العديد من الحلول من خلال قدرتها على ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أفعال وقرارات مناسبة لحل المشكلات بالإضافة إلـى تـوفير المعلومات المناسبة لمتخذي القرارات وفي كافة مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفا تفصيليا للطرق التي تم إتباعها من اجل جمع البيانات اللازمة، والتي تضمنت وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها، وأدواتها،والإجراءات المستخدمة للتأكد من صدقها وثباتها ، ووصفها للكيفية التي تم تطبيقها،والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها.

منهجية البحث

-منهج الدراسة

سيتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملائمته لأهداف الدراسة وطبيعتها.

- المجتمع والعينة

مجتمع الدراسة :

تالف مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الأردنية/إقليم الوسط .

عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة وبلغ عدد أفـراد هـذه العينـة (150) شركة. . قام الباحث بتوزيع (150) استبانة على أفراد العينة،حيث تم استرداد 140 استبانة فقط وذلك لان بعض الموظفين امتنعوا عن الإجابة.بعد ذلـك قـام الباحـث باسـتبعاد (4) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي. وبذلك أصبح حجم العينة التـي تـم إخـضاعها للتحليل الإحصائي (136) استبانة .

أدوات جمع البيانات :

اعتمد الباحث على مصدرين لجمع البيانات :

1. مصادر أولية

حيث قام الباحث بتطوير استبانة من قسمين ، تضمن القسم الأول المعلومات الديمغرافية لأفراد العينة ، والقسم الثاني اشتمل على متغيرات الدراسة والتي كانت على شكل فقرات بلغ مجموعها (49) .

حيث تم الاعتماد على دراسة الحرازي (2009) ، ودراسة Marilyn , Nixon (2010) لقياس متغير البيئة الداخلية والخارجية ، ودراسة كل من (1999) Norreklit ،الاسطل (2011) لقياس متغير بطاقة الأداء المتوازن ، ودراسة مرعي (1981) و سليمان (1994) لقياس متغير الأداء التنظيمي.

2. المصادر الثانوية :

اشتملت على الدراسات ذات العلاقة بمواضيع هذه الدراسة ، بالإضافة إلى الكتب والدوريات والمقالات ذات العلاقة ، والمواضيع المنشورة على شبكة الانترنت .

صدق أداة الدراسة :

تم استخراج دلالات صدق أداة الدراسة وعلى النحو المبين تاليا :

الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على (9) أعضاء من هيئة التدريس في مجال الادارة وذلك من اجل معرفة مدى ملائمة الفقرات المستخدمة لغايات الدراسة وصلاحية الفقرات لغويا. تم الأخذ بآراء وملاحظات المحكمين وأعيدت صياغة بعض الفقرات على ضوء هذه الملاحظات.

ثبات ادارة الدراسة

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بالاعتماد على معادلة ألفا كورنباخ لكل متغير من متغيرات أنموذج الدراسة ،وقد كانت معاملات الثبات مرتفعة وهي نسب ثبات جيدة في البحوث والدراسات ، ويوضح الجدول رقم (5) نتائج الاختبار المقبولة:

جدول رقم (5)

معامل الاتساق لكل متغير من متغيرات أنموذج الدراسة

الفقرات	متغيرات الاستبانة	كرونباخ الفا
2-22	العوامل الخارجية	0.76
23-37	العوامل الداخلية	0.752
38-49	بطاقة الأداء	0.731

المعالجات الإحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) من اجل تحليل ومعالجة البيانات الواردة في عينة الدراسة واختبار هذه الفرضيات، وقد شملت هذه الأساليب :

1. التكرارات النسب المئوية للتعرف على خصائص العينة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لغايات تحليل فقرات الاستبانة.
3. اختبار الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الأولى.
4. اختبار التباين الأحادي لاختبار باقي الفرضيات من اجل تحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية .

5. تحليل الارتباط وتحليل الأثر

خصائص عينة الدراسة

لقد تضمن القسم الأول من الاستبانة معلومات ديمغرافية عن المشاركين في الدراسة ، وهذه المعلومات اشتملت على الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الوظيفة الحالية ، وسنوات الخبرة . وقد قام الباحث بتحديد خصائص عينة الدراسة من خلال تحليل هذه المعلومات وحسب ما هو مبين في الجدول (6) التالي :

جدول رقم (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية من مجموع العينة
الجنس	ذكر	103	75.7
	أنثى	33	24.3
العمر	25-34 سنة	39	28.7
	35-44 سنة	61	44.9
	45-54 سنة	29	21.3
	55- فأكثر	7	5.1
المؤهل العلمي	دبلوم	28	20.6
	بكالوريوس	85	62.5
	ماجستير	22	16.2
	دكتوراة	1	0.7
الوظيفية الحالية	رئيس مجلس ادارة	7	5.1
	مدير عام	5	3.7
	مدير إداري	20	14.7
	مدير فني	13	9.6
	رئيس قسم	35	25.7
	مشرف		

		56	41.2
سنوات الخبرة	1-3 سنة 3-4 سنة 7-9 سنة 10- فأكثر	7 24 38 67	5.1 17.6 27.9 49.3

تحليل خصائص العينة :

1. الجنس:

بلغت نسبة الذكور في هذه العينة 75.7 % مقابل 24.3% من الإناث ، وعلى الرغم مـن هذه النسبة ، فان هناك العديد من الشركات تفضل استخدام الذكور بدلا من الإناث لأسباب عديدة لا يفسح المجال هنا لبيانها.

2. العمر

أشار التحليل الإحصائي ان شريحة العمر ما بين 35-44 قد سجلت أعلى نسبة بين أفـراد العينة إذا بلغت (44.9%) (العدد = 61). في حين كانت اقل نسبة هي شريحة العمر 55-سنة فاكبر إذ بلغت النسبة (5.1%) (العدد = 7) . ويبدو ان هذه النسب منطقية وتتناسـب مع خصائص المجتمع الأردني حيث يشكل الشباب أعلى نسبة بين فئات المجتمع ، وبالتـالي فان هذا ينعكس وبشكل ايجابي على كافة الشركات الصناعية الاردنية عندما يكون العـاملين لديها هم من الشباب ذوي الخبرات العلمية والعملية بالإضافة إلى طاقة العمل الكبيرة التـي تتوفر لدى الشباب. كذلك الحال لفئة العمر من 55 سنة فاكبر ، إذ ان نسبة هذه الفئة تتفق مـع معطيات وخصائص المجتمع أردني حيث يعتبر هذا العمر هو الأقرب للتقاعد وبالتالي فـان

هذه النسبة منطقية ومعقولة كعدد ، ولكنها قد تحمل في طياتها بعض السلبيات وخـصائص ان الأفراد ضمن هذه الفئة لديهم الخبرات العلمية والعملية العميقة جدا وبالتالي فان خسارتها قـد يكون له أثار سلبية على الشركات.

3.المؤهل العلمي :

لابد في البداية ان نشير إلى ان وجدود هذا العد من الضخم من الجامعات سواء الحكوميـة أو الخاصة قد زود المجتمع بإعداد هائلة من حملة الدرجات الجامعية وفي جميع التخصـصات ، وخاصة درجة البكالوريوس ، حيث تشير البيانـات فـي هـذه الدراسـة ان نـسبة حملـة البكالوريوس بلغت (62.5%) (العدد : 85) في حين بلغت نسبة من يحملون درجة الدكتوراه (0.1) (العدد : 0.7). هذه النتيجة متوقعة ، وخاصة إذا نظرنا إلى واقع الشركات الصناعية في الأردن فهي ليست دائما بحاجة إلى مؤهلات عالية إلا في بعض التخصصات ومن هنـا كانت نسبة حملة شهادة الدكتوراه متدنية ، في حين بلغت نسبة الحاصـلين علـى شـهادة الماجستير (16.2%) (العدد = 22).

4. الوظيفة الحالية

من نتائج التحليل تبين ان وظيفة موظف قد حصلت على أعلى نسبة من بين باقي الفئـات إذا بلغت (41.2%) (العدد = 56) في حين حصلت وظيفة مدير فني على اقل نـسبة إذ بلغـت (3.7%) (العدد : 5). باقي الوظائف توزعت بنسب متفاوتة متساوية نوعـا مـا . ان دراسة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة تتطلب الوقوف على آراء كافية العاملين في المنظمة وان لا تقتصر الدراسة فقط على الادارة العليا الوسطى وبحيث تكون نتائج هذه الدراسة اقرب

إلى الواقع من خلال آخذ أراء جميع العاملين في المنظمة ، من مختلف التخصصات وفي كافة مستويات الهرم التنظيمي.

5.سنوات الخبرة

من خلال النظر إلى بيانات هذه الدراسة فإننا نلاحظ ان أعلى نسبة لسنوات الخبرة كانت للأفراد الذين تزيد مدة خبرتهم عن 10 سنوات إذ بلغت (49.3) (العدد = 67) ، في حين كانت اقل نسبة للإفراد الذين كانت مدة خبرتهم 1-3 سنوات إذا بلغت النسبة (5.1) (العدد = 7). هذه الخبرات قد تكون من نفس الشركة وبالتالي فهي مقتصرة على الأنشطة التي تتعامل بها الشركة ، أو خبرات سابقة من أماكن متعددة ومختلفة وبالتالي يكون هناك تنوع وعمق في هذه الخبرات .

عرض لنتائج الدراسة

الإجابة على أسئلة الدراسة :

تم إجراء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (البيئة الداخلية ، البيئة الخارجية وبطاقة الأداء المتوازن) وذلك حسب إجابات أفراد العينة على فقرات استبانة الدراسة. تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ومن ثم ترتيبها تنازليا حسب أهميتها النسبية وفقا لقيمة المتوسط الحسابي. وقد تم استخدام قيم المتوسطات الحسابية لتفسير النتائج وعلى أساس انه إذا كانت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات اكبر من (3.5) عندها يكون مستوى تقدير العينة مرتفع ، وإذا كانت القيم ما بين (2.5- 3.5) فان التقدير يكون متوسط ، وإذا كان المتوسط اقل من (2.5) اعتبر التقدير ضعيفا.

السؤال الأول : ما واقع التحليل الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية. ؟ والذي يتفرع منه الأسئلة التالية :

أ. ما واقع البيئة الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية.

ب. ما واقع البيئة الخارجية في الشركات الصناعية الأردنية.

ج. ما واقع تحليل بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية.

للإجابة على هذه السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد العينة حول العوامل المؤثرة في واقع التحليل الاستراتيجي وحسب ما هو موضح في الجدول (7) التالي :

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد العينة حول العوامل المؤثرة في واقع التحليل الاستراتيجي

أبعاد العوامل المؤثرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
العوامل الداخلية	3.17	0.86	متوسط	1
العوامل الخارجية	3.13	0.90	متوسط	2
بطاقة الأداء المتوازن	3.05	0.87	متوسط	3
الإجمالي الكلي	3.11	0.87	متوسط	

يتبين لنا من الجدول (7) أن المتوسط العام للعوامل المؤثرة يساوي 3.11 ، مما يعني ان تصور أفراد العينة للعوامل المؤثرة متوسط . وبتحليل أبعاد العوامل المؤثرة يتضح لنا أن بعد عوامل البيئة الداخلية احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.17) وانحراف معياري (0.86). في حين احتل بعد عوامل البيئة الخارجية المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.13) وانحراف معياري (0.90) ، ويليه في المرتبة الأخيرة بعد بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي بلغ (3.05) . إن تصور أفراد العينة لهذه الأبعاد ذات مستوى متوسط ، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد العوامل المؤثرة وعلى النحو التالي :

أولا : تصورات إفراد العينة لبعد البيئة الداخلية :

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير البيئة الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
35	تهتم الشركة بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية.	3.7	0.51	مرتفع	1
30	تقارن الشركة إمكاناتها مع إمكانات الشركات المنافسة لها	3.59	0.80	مرتفع	2
27	تحافظ الشركة على المقارنة ما بين الأداء السابق والحالي	3.59	0.71	مرتفع	3
31	تضع الشركة نظام أولويات محدد من اجل تقييم نقاط القوة والضعف الموجودة فيها	3.56	1.04	مرتفع	4
36	تسعى الشركة باستمرار إلى تحسين جودة العمليات الخدماتية	3.5	0.75	متوسط	5
34	تستخدم الشركة أسلوب العصف الذهني للتعرف على نقاط القوة والضعف	3.5	1.01	متوسط	6
33	تستخدم الشركة أسلوب المراجعة الإدارية لمعرفة نقاط القوة والضعف	3.45	0.92	متوسط	7
28	تعمل الشركة على مقارنة أدائها مع الشركات المنافسة لها	3.4	1.19	متوسط	8
26	تقوم الشركة بتحديد نقاط القوة والضعف في ثقافتها التنظيمية	3.16	1.07	متوسط	9
29	تقارن الشركة إمكاناتها الحالية مع إمكاناتها في الماضي	3.03	1.17	متوسط	10
32	عملية التحليل للبيئة الداخلية للشركة مستمرة	2.4	1.23	منخفض	11
25	تقوم الشركة بتحديد نقاط القوة والضعف في مواردها المتاحة	2.21	0.74	منخفض	12

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
37	تقدم الخدمات للزبائن بمستوى ومواصفات عالية تلبي احتياجات العملاء	2.1	0.722	منخفض	13
	الوسط الكلي	3.17			

يظهر لنا من الجدول (8) أعلاه أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد والمتعلق بالبيئة الداخلية قد تراوحت ما بين (2.1) للفقرة 37 والتي احتلت المرتبة الأخيرة و (3.7) للفقرة 35 والتي احتلت المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي لجميع الفقرات بلغ (3.17) وهذا يعني أن البيئة الداخلية وفقا لتصور أفراد مجتمع الدراسة ذات مستوى مرتفع للفقرات(27، 35،31،30)

ثانيا : تصورات أفراد العينة لبعد البيئة الخارجية :

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير البيئة الخارجية في الشركات الصناعية الأردنية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
2	تتنبأ الشركة بالتهديد المحتمل من قبل المنافسين	4.20	0.44	مرتفع	1
1	تستخدم الشركة أساليب وصفية من اجل تحليل البيئة الخارجية	4.00	0.47	مرتفع	2
4	تتنبأ الشركة بعوامل البيئة الرئيسية	3.80	0.00	مرتفع	3
3	تقوم الشركة باستمرار بجمع معلومات عن البيئة المحيطة بها	3.77	1.17	مرتفع	4
10	هناك استمرارية في عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية	3.7	1.02	مرتفع	5
5	تتنبأ الشركة بالقوة الشرائية المحتملة	3.66	0.00	مرتفع	6

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
6	تستخدم الشركة أسلوب العصف الذهني في تحليل البيئة الخارجية	3.6	0.75	مرتفع	7
7	تقوم الشركة بتحديد نقاط القوة والـضعف في مواردها المتاحة	3.5	1.02	مرتفع	8
9	تقوم الشركة بتحديد نقاط القوة والـضعف الموجودة في هياكلها التنظيمية	3.45	0.48	متوسط	9
8	تستخدم الشركة أسلوب السلاسل الزمنيـة في تحليل البيئة الخارجية	3.4	0.48	متوسط	10
11	تقوم الـشركة بتحديـد العوامـل البيئـة الرئيسية لغايات تحليلها	3.4	0.46	متوسط	11
15	لدى الشركة معلومات وباسـتمرار عـن رغبات وحاجات المستهلكين	3.18	0.85	متوسط	12
12	تسعى الشركة لخلق الفرص	2.91	86.	متوسط	13
13	تضع الشركة أهـداف واضـحة تـسعى لتحقيقها وباستمرار	2.80	0.47	متوسط	14
14	يوجد في الشركة نظام أولويات محدد لتقييم الفرص والتهديدات	2.64	1.11	متوسط	15
17	يتوفر لـدى الـشركة معلومـات عـن المنافسين	2.6	1.01	متوسط	16
18	تعمل الشركة على تحـديث معلومـات المنافسين وباستمرار	2.5	0.89	متوسط	17
20	الأساليب الكمية التي تستخدمها الشركة فعالة	2.45	0.82	متوسط	18
21	تتنبأ الشركة بقوة الموردين	2.38	0.47	متوسط	19
16	يشارك الموظفين في عملية تحليل البيئـة الخارجية للشركة	2.33	1.42	متوسط	20
19	يشارك الموظفون في عملية تحليل البيئـة	2.3	1.21	منخفض	21

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسطات الحسابية	الفقرة	رقم الفقرة
				الداخلية	
22	متوسط	1.02	2.27	تستخدم الشركة أسلوب التقدير والتخمين في تحليل البيئة الخارجية	22
			3.13	الوسط الكلي	

يظهر لنا من الجدول (9) أعلاه أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد والمتعلق بالبيئة الخارجية قد تراوحت ما بين (2.27) للفقرة 22 والتي احتلت المرتبة الأخيرة و(4.20) للفقرة 2 والتي احتلت المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي لجميع الفقرات بلغ (3.13) وهذا يعني أن البيئة الخارجية وفقا لتصور أفراد مجتمع الدراسة ذات مستوى مرتفع للفقرات من (1-7 والفقرة 10).

ثالثا : تصورات أفراد العينة لمتغير بطاقة الأداء المتوازن :

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية مرتبة تنازليا

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسطات الحسابية	الفقرة	رقم الفقرة
1	مرتفع	0.16	3.9	يتم تحديد المشكلة بشكل يساعد على اتخاذ القرار الإداري السليم	43
2	مرتفع	0.7	3.63	تتوفر مقاييس محددة للأنشطة الداخلية تمكن الإدارة من الاطلاع على وضع الأنشطة الداخلية	40
3	مرتفع	0.83	3.58	مقاييس الأداء المستخدمة من قبل الشركة ترتبط بإستراتيجية الشركة وتترجم أهدافها	39

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
47	يتم صنع القرار الإداري من خلال اختيار البديل الأفضل الذي يحل المشكلة ويحقـق الأهداف	3.11	1.37	متوسط	4
38	يوجد مقاييس محددة في الشركة لقيـاس الأداء التنظيمي	3.04	1.33	متوسط	5
45	تسعى الـشركة للحـصول علـى كافـة المعلومات الضرورية لاتخـاذ القـرارات لضمان فاعلية القرارات الإدارية	3.01	0.63	متوسط	6
49	هناك متابعة مستمرة للقـرارات الإداريـة المتخذة للتأكد من تنفيذها بـشكل وسـليم وتصحيح الانحرافات ان وجدت.	2.9	1.23	متوسط	7
46	تقوم الشركة بالاستعانة التقنية الحديثـة في اتخاذ القرارات الإدارية	2.89	0.96	متوسط	8
44	يتم جمع البيانات الضرورية والمطلوبة عن المشكلة وتحديثها باستمرار	2.8	0.98	متوسط	9
48	تقـوم الـشركة بالتـدريب المتخـصص والمستمر للأفـراد علـى كيفيـة اتخـاذ القرارات الإدارية الفعالة	2.8	0.78	متوسط	10
42	يتم تصميم الأنشطة الداخلية بحيث تتمتـع بالمرونة الكافية لتحقيق أهداف الشركة	2.5	0.74	متوسط	11
41	تقوم الشركة بتحديـد الأنـشطة الداخليـة المهمة والتي تساهم في تنفيذ الإستراتيجية	2.4	1.07	منخفض	12
	الوسط الكلي	3.05			

يظهر لنا من الجدول (10) أعلاه أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد والمتعلق ببطاقـة الأداء المتوازن قد تراوحت ما بين (2.4) للفقرة 41 والتي احتلت المرتبـة الأخيـرة و (3.9)

للفقرة 43 والتي احتلت المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي لجميع الفقرات بلغ (3.05) وهذا يعني بطاقة الأداء المتوازن وفقا لتصور أفراد مجتمع الدراسة ذات مستوى مرتفع للفقرات من (43 ، 40 ، 39).

السؤال الثاني : ما مستوى الأداء في الشركات الصناعية الأردنية ؟

لقياس العلاقة ما بين الأداء الوظيفي وأدوات التحليل الاستراتيجي للإجابة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية الأردنية وحسب ما هو موضح في الجدول (11) التالي :

الجدول رقم (11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات الأداء الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
43	يتم تحديد المشكلة بشكل يساعد على اتخاذ القرار الإداري السليم	3.97	0.16	مرتفع	1
35	تهتم الشركة بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز	3.70	0.51	مرتفع	2
40	تتوفر مقاييس محددة للأنشطة الداخلية تمكن الإدارة من الاطلاع على وضع الأنشطة الداخلية	3.63	0.70	مرتفع	3
39	مقاييس الأداء المستخدمة من قبل الشركة ترتبط بإستراتيجية الشركة وتترجم أهدافها	3.56	0.83	مرتفع	4
42	يتم تصميم الأنشطة الداخلية بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق أهداف الشركة	3.50	0.74	متوسط	5
36	تسعى الشركة باستمرار إلى تحسين جودة العمليات الخدماتية	3.48	0.75	متوسط	6

33	تستخدم الشركة أسلوب المراجعة الإدارية لمعرفة نقاط القوة والضعف	3.26	0.92	متوسط	7
47	يتم صنع القرار الإداري من خلال اختيار البديل الأفضل الذي يحل المشكلة ويحقق الأهداف	3.11	1.37	متوسط	8
38	يوجد مقاييس محددة في الشركة لقياس الأداء التنظيمي	3.02	1.33	متوسط	9
45	تسعى الشركة للحصول على كافة المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات لضمان فاعلية القرارات الإدارية	2.91	0.63	متوسط	10
46	تقوم الشركة بالاستعانة التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية	2.89	0.96	متوسط	11
44	يتم جمع البيانات الضرورية والمطلوبة عن المشكلة وتحديثها باستمرار	2.86	0.98	متوسط	12
20	لدى الشركة معلومات وباستمرار عن رغبات وحاجات المستهلكين	2.66	0.47	متوسط	13
21	يتوفر لدى الشركة معلومات عن المنافسين	2.50	0.85	منخفض	14
37	تقدم الخدمات للزبائن بمستوى ومواصفات عالية تلبي احتياجات العملاء	2.16	0.72	مخفض	15
41	تقوم الشركة بتحديد الأنشطة الداخلية المهمة والتي تساهم في تنفيذ الإستراتيجية	2.14	1.07	منخفض	16
الإجمالي الكلي		2.86	0.803	متوسط	

وقد تراوحت قيم الانحراف الوسط الحسابي ما بين أعلى وادني قيمة بانحراف معياري أدى إلى أعلى قيمة.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى H01:

تنص على : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \le 0.05)$ للتحليل الاستراتيجي في الأداء التنظيمي.

تم استخدام تحليل التباين (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الجدول رقم (12) :

نتائج تحليل التباين (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
بين المجموعات	0.048	2	2.136	6.23	0.015
داخل المجموعات	73.014	46	1.587		
الكلي	73.061	46			

ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \le 0.05)$

معامل التحديد (R2) = 0.90

يتبين لنا من الجدول رقم (12) ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (6.23) بقيمة احتمالية تساوي (0.015) وهي اقل من مستوى دلالة $(\alpha \le 0.05)$ ، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في الأداء التنظيمي ، ويتبين لنا من المتغيرات المستقلة

(البيئة الداخلية ، البيئة الخارجية ، وبطاقة الأداء المتوازن) في هذا النمـوذج تفـسر وبمـا مقداره 90% من التباين في المتغير التابع وهو الأداء التنظيمي .

أي إننا نرفض الفرضية التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي في الأداء التنظيمي"

الجدول رقم (13) تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغيرات المستقلة	B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^{-2}	معامل R المعدل	F
SWOT	2.655	0.029	.001	-.028	0.030
العوامل الداخلية	3.301	0.212	0.045	-.029	0609
العوامل الخارجية	2.914	0.021	.000	-0.050	0.009
بطاقة الأداء	2.900	0.021	.000	-0.040	.011

الجدول رقم (14) :

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر بعد التحليل الاستراتيجي على الأداء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة	مستوى دلالة t
التحليل الاستراتيجي	1.064	0.069	0.913	15.344	0.000

يشير الجدول (14) إلى أن البعد المستقل (التحليل الاستراتيجي) له اثر على الأداء التنظيمـي حيث بلغت قيمة (t) له (15.344) بقيم احتمالية بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى دلالـة ($0.05 \geq \alpha$) .

الفرضية الفرعية الأولى $H01_1$:

وتنص على **:** " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($0.05 \geq \alpha$) تحليـل العوامل الداخلية على الأداء التنظيمي".

تم استخدام تحليل التباين (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبـار الفرضية الفرعية الأولى .

الجدول رقم (15) :

نتائج تحليل التباين (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المصدر	مجمـ ـوع المربعات	درجـ ـات الحرية	متوسـ ـ ـط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
بين المجموعات	0.004	1	0.004	3.69	0.003
داخل المجموعات	14.929	13	1.148		
الكلي	14.933	14			

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

معامل التحديد ($R2$) = 0.90

يتبين لنا من الجدول رقم (15) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعيـة الأولـى استنادا إلى قيمة (F) المحسوبة والبالغة (3.69) بقيمة احتمالية تساوي (0.003.) وهي اقل

من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يدل على وجود اثر للعوامـل الداخليـة علـى الأداء الوظيفي ، ويتبين لنا من البعد المستقل (البيئة الداخلية) في هذا النموذج تفسر وبما مقداره 90% من التباين في المتغير التابع وهو الأداء التنظيمي .

الجدول رقم (16) :

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر بعد تحليل العوامل الداخلية على الأداء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة	مستوى دلالة t
العوامل الداخلية	1.134	0.104	0.949	10.908	0.002

يشير الجدول (16) إلى أن البعد المستقل (تحليل العوامل الداخليـة) لـه اثـر علـى الأداء التنظيمي حيث بلغت قيمة (t) له (10.908) بقيم احتمالية بلغت (0.002) وهـي اقـل مـن مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

أي إننا نرفض الفرضية التي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عنـد مـستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل العوامل الداخلية على الأداء التنظيمي"

الفرضية الفرعية الثانية $H01_2$:

وتنص على **:** " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) تحليـل العوامل الخارجية على الأداء التنظيمي".

تم استخدام تحليل التباين (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبـار الفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم (17) :

نتائج تحليل التباين (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر	مجمـــوع المربعات	درجـــات الحرية	متوســـط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
بين المجموعات	0.035	1	0.055	3.266	0.006
داخل المجموعات	16.365	13	1.259		
الكلي	16.400	14			

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

معامل التحديد (R2) = 0.90

يتبين لنا من الجدول رقم (17) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعيـة الثانيـة استنادا إلى قيمة (F) المحسوبة والبالغة (3.266) بقيمة احتمالية تـساوي (0.006.) وهـي اقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يدل على وجود اثر للعوامـل الخارجيـة علـى الأداء الوظيفي ، ويتبين لنا من البعد المستقل (البيئة الخارجية) في هذا النموذج تفسر وبمـا مقداره 90% من التباين في المتغير التابع وهو الأداء التنظيمي .

الجدول رقم (18) :

نتائج تحليل الانحدار لاختبار اثر بعد تحليل العوامل الخارجية على الأداء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة	مستوى دلالة t
العوامل الخارجية	1.102	0.135	0877	8.157	0.000

يشير الجدول (18) إلى أن البعد المستقل (تحليل العوامل الخارجية) لـه اثـر علـى الأداء التنظيمي حيث بلغت قيمة (t) له (8.157) بقيم احتمالية بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) .

أي إننا نرفض الفرضية التي تنص على " لا يوج أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \geq 0.05$) للبيئة الخارجية على الأداء التنظيمي"

الفرضية الفرعية الثالثة $H01_3$:

وتنص على **:** " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \geq 0.05$) تحليـل بطاقة الأداء المتوازن على الأداء التنظيمي".

تم استخدام تحليل التباين (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبـار الفرضية الفرعية الثالثة :

الجدول رقم (19) :

نتائج تحليل التباين (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	مجمـــوع المربعات	درجـــات الحرية	متوســـط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
بين المجموعات	0.036	1	0.036	3.75	0.001
داخل المجموعات	34.250	19	1.085		
الكلي	34.286	20			

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

معامل التحديد ($R2$) = 0.90

يتبين لنا من الجدول رقم (19) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعيـة الثالثـة استنادا إلى قيمة (F) المحسوبة والبالغة (3.75) بقيمة احتمالية تساوي (0.001) وهي اقل من مستوى دلالة (α ≥ 0.05) ، مما يدل على وجود اثر لتحليل بطاقـة الأداء المتـوازن على الأداء الوظيفي ، ويتبين لنا من البعد المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) في هذا النموذج تفسر وبما مقداره 90% من التباين في المتغير التابع وهو الأداء التنظيمي .

الجدول رقم (20) :

نتائج تحليل الانحدار لاختبار اثر بعد تحليل بطاقة الأداء المتوازن على الأداء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة	مستوى دلالة t
بطاقة الأداء المتوازن	1.172	0.119	0.952	9.815	0.001

يشير الجدول (20) إلى أن البعد المستقل (تحليل بطاقة الأداء المتوازن) له اثر علـى الأداء التنظيمي حيث بلغت قيمة (t) له (9.815) بقيم احتمالية بلغت (0.01) وهي اقل من مـستوى دلالة (α ≥ 0.05) .

أي إننا نرفض الفرضية التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة (α ≥ 0.05) لتحليل بطاقة الأداء المتوازن على الأداء التنظيمي"

الفصل الرابع

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية ، ودراسة الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية والى أي مدى يرتبط هذا الأداء التنظيمي مع تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجية. بالإضافة إلى مقارنة الأداء التنظيمي في الشركات التي تقوم بتطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي مع الشركات الأخرى. وفيما يلي مناقشة لنتائج هذه الدراسة .

1-يتبين من نتائج الجدول رقم (7) أن الشركات الصناعية الأردنية تميل إلى تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي بدرجة متوسطة وبدرجات مختلفة حيث تباينت قيمة الوسط الحسابي لكل متغير من متغيرات تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي حيث جاءت كلها بدرجات متوسطة ، وبلغت للبيئة الداخلية (3.17) وللبيئة الخارجية (3.13) وبطاقة الأداء المتوازن (3.05) ، وبالتالي فان نتائج هذه الجداول تشير إلى عدم إدراك الشركات عينة الدراسة إلى أهمية إجراء هذا التحليل ، أو توجد هناك صعوبات لا تمكن هذه الشركات في إجراء هذا التحليل بكفاءة وفعالية ويمكن إرجاع ذلك حسب ما تضمنته هذه الرسالة الى مجموعة من النقاط : : (1) إن المنطقة التي تتواجد بها الشركات الصناعية الأردنية هي مناطق غير مستقرة ومتغيرة باستمرار أما لأسباب سياسية أو اقتصادية أو غير ذلك . (2) أيضا ما ينطبق على المنطقة العربية ينطبق على العالم بأسره . حيث أن التغيرات التي تحدث في العالم هي تغيرات لحظية ومستمرة ويمكن أن يكون لها انعكاسات سلبية على معظم المنظمات.(3) التطور والتغير التكنولوجي السريع، والذي يتطلب من المنظمات مواكبة هذا التطور وباستمرار.(4) الأزمات الاقتصادية العالمية المتكررة . (5) التذبذبات في الأسعار سواء أسعار النفط أو

أسعار صرف العملات أو غيرها. وربما أن جميع هذه الأسـباب قـد دفعـت الـشركات الصناعية الأردنية إلى تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي بحيث تكون مستعدة لأيـة حالـة طارئة.

2. يظهر لنا من الجدول (8) أعلاه أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد والمتعلق بالبيئة الداخلية قد تراوحت ما بين (2.1) للفقرة 37 (تقديم الخدمات للزبائن بمستوى ومواصفات عاليـة تلبي احتياجات العملاء) والتي احتلت المرتبة الأخيرة و (3.7) للفقرة 35 (تهـتم الـشركة بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز) والتي احتلت المرتبـة الأولـى ، وبمتوسـط حسابي لجميع الفقرات بلغ (3.17) . وتشير النتيجة ان تصورات أفـراد مجتمـع الدراسـة جاءت بدرجة متوسطة ، أي ان عوامل البيئة الداخلية لها اثر متوسط على الاداء التنظيمـي. وقد جاءت نتائج هذه الدراسة مخالفة لدراسة البقمي (2012) والتي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين العوامل الداخلية والأداء التنظيمي.

3. يظهر لنا من الجدول (9) أعلاه أن المتوسطات الحسابية لهـذا البعـد والمتعلـق بالبيئـة الخارجية قد تراوحت ما بين (2.27) للفقرة 22 (تـستخدم الـشركة أسـلوب التقـدير والتخمين في تحليل البيئة الخارجية) والتي احتلت المرتبة الأخيرة و (4.2) للفقرة 2 (تتنبـأ الشركة بالتهديد المحتمل من قبل المنافسين) والتي احتلت المرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي لجميع الفقرات بلغ (3.13) . وتشير النتيجة أن تصورات أفراد مجتمـع الدراسـة جـاءت بدرجة متوسطة ، أي أن عوامل البيئة الخارجية لها اثر متوسط على الأداء التنظيمي. ولـم تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتـائج دراسـة (نـويران ، 2001) بعنـوان "متطلبـات الادارة الإستراتيجية،دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الأردن " ، والتي أشـارت إلـى أن عوامل البيئة الخارجية لها اثر جيد على الأداء التنظيمي.

4. الجدول (10) أعلاه يشير إلى أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد والمتعلق ببطاقة الأداء المتوازن قد تراوحت ما بين (2.4) للفقرة 41 (تقوم الشركة بتحديد الأنشطة الداخلية الهامة والتي تساهم في تنفيذ الإستراتيجية) والتي احتلت المرتبة الأخيرة و (3.9) للفقرة 43 (يتم تحديد المشاكل بشكل يساعد على اتخاذ القرار الإداري السليم) والتي احتلت المرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي لجميع الفقرات بلغ (3.05) .وتشير النتيجة أن تصورات أفراد مجتمع الدراسة جاءت بدرجة متوسطة ، أي أن بعد بطاقة الأداء المتوازن له اثر متوسط على الأداء التنظيمي. ولم تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الاسطل ، 2011) بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن علاقتها باتخاذ القرارات الإدارية" ، والتي أشارت إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحقيق مزايا عديدة منها ترشيد اتخاذ القرارات والتي تنعكس بشكل مرتفع على الأداء التنظيمي.

5.دلت النتائج الواردة في الجدول (13) وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المؤثرة بأبعادها (تحليل العوامل الداخلية ، تحليل العوامل الخارجية ، بطاقة الأداء المتوازن) على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

6.دلت النتائج الواردة في الجدول (16) وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المؤثرة ببعد (تحليل العوامل الداخلية) على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

7.دلت النتائج الواردة في الجدول (18) وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المؤثرة ببعد (تحليل العوامل الخارجية) على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

8.دلت النتائج الواردة في الجدول (20) وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المؤثرة ببعد (تحليل بطاقة الأداء المتوازن) على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

التوصيات

استنادا إلى نتائج الدراسة فان الباحث يوصي بما يلي :

1- أن تقوم الشركات الصناعية الأردنية بإتباع نماذج مرنة تستخدم في التحليل البيئي والاستراتيجي وبحيث تهتم هذه النماذج بتسجيل المتغيرات الجديدة التي تطرأ في بيئة العمل، أو البيئة الداخلية أو الخارجية.

2. يجب على ادارة الشركات الصناعية الأردنية تفعيل أدوات التحليل الاستراتيجي لدعم قراراتها بناء على نتائج بطاقة الأداء المتوازن ، حيث يحتاج ذلك إلى تفعيل تعطيل دور الشراكة بين هذه الشركات والمختصين من أصحاب الخبرة والكفاءة من مستشارين ، خبراء ، أكاديميين وجامعات.

3. إتباع استراتيجيات عملية تمكن الشركات من التنبؤ بنقاط الضعف أو التهديدات في بيئة العمل ولو بشكل جزئي ، وهذا من شانه أن يساعد الشركات على تجنب أو الحد من عواقب أية أمور طارئة.

4. أن تعمل الشركات الصناعية الأردنية على اعتماد المسارات الآتية من اجل صياغة الرؤية المستقبلية :

- مسار التحليل البيئي
- مسار التحليل الاستراتيجي.

5. تكثيف الدورات والتدريب للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية على مواضيع أدوات التحليل الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن ، وخاصة أن هنالك نسبة من الموظفين لا زالت هذه المواضيع غير واضحة بالنسبة لهم.

6. دراسة التكنولوجيا الحديثة وكيف يمكن الاستفادة منها في مجال أدوات التحليل الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن .

7. توفير المناخ البيئي الملائم لدعم جهود أدوات التحليل الاستراتيجي من حيث توفير الدعم المالي والبشري والوقت الكافي للقيام بمثل هذا التحليل.

8. أن تقوم الشركات الصناعية الأردنية بدراسة ومعالجة صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

9. إجراء المزيد من الدراسات حول تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي بحيث تتناول الشركات الأردنية في قطاعات أخرى مثل ، قطاع التامين ، قطاع الخدمات ، قطاع البنوك...؟

المراجع

أ. المراجع العربية

- البقمي،سعد تراحيب غنام ، (2012) ،**الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض

- الجواري ، مناضل عباس حسين ، (2009)، **تقييم نقدي لمادة الاقتصاد الرياضي** ، جامعة كربلاء –كلية الادارة والاقتصاد ، العراق

- الحرازي ، جمال يحيى محسن ، (2009) ، **دور تحليل البيئة الداخلية في تطبيـق الإدارة الإستراتيجية** ، دراسة على واقع قطاع النقل في اليمن ، رسالة ماجستير ، جامعة دمشق

- الحربي ، خديجة احمد عبد المؤمن ، (2003) ، **التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة أداء المنظمة ، دراسة تطبيقية على مدينة جدة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملكط عبد العزيز.

- ابو شرخ ، محمد أكرم (2012) **، اثر استخدام الإجراءات التحليلية في المراجعة كأداة للرقابة على الأداء واكتشاف الانحرافات** ، دراسة ميدانية على مكاتب التدقيق في قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية ، غزة

- أبو قمر ، محمد احمد محمد(2009) ، "**تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن**" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ، فلسطين ، الجامعة الإسلامية

- إسماعيل ، عصام محمد حسين ، **ادارة المنظمة (الواقع والطموحات والأهداف)**، مقالـة منشورة على الانترنت ، الأكاديمية العربية المفتوحة.

- الشقاوي ، عبد الرحمن عبد ا ، (1994) ، **ادارة التنمية في المملكة العربية السعودية** ، الرياض ، جامعة الملك عبد العزيز.

- خاشقجي، هاني يوسف، (1993)، **التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية** ، الرياض ، مطابع الفرزدق

- دودين ، احمد يوسف ،(2009) ، **معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية (دراسة ميدانية)** ، جامعة الزرقاء ، الأردن.

- رشدي ، سلطان محمد ،(2005) ،**التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر** ، رسالة ماجستير / جامعة المسيلة ، الجزائر.

- الركابي ، كاظم نزار ، (2004) ، **الادارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة** ،عمان ، دار وائل.

- الزعبي ، حسن علي ،(2005) ، **نظم المعلومات الإستراتيجية –مدخل استراتيجي** ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان-الأردن

- الزعبي ، ماجد راضي ،(1998)، **تحليل الموائمـة بـين طبيعـة الهيكـل التنظيمـي وإستراتيجية النمو** : دراسة تطبيقية لأداء عينة من مدراء الإدارة العليا في البنوك الأردنيـة ، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.

- سامي ، عمري، (2007) ، **فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاسـتراتيجي دراسة حالة : شركة مناجم الفوسفات** ، تبسه رسالة ماجستير غير منـشورة ، المـسيلة ، الجزائر ، جامعة محمد بوضياف.

- سلاطين ، سوما علي ،(2007) ، **الادارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال** ، رسالة ماجستير ، جامعة تشرين ، دمشق.

- سليمان ، حنفي ، (1994) ، **السلوك التنظيمي والأداء** ، القاهرة ، مكتبة عين شمس.

- الشاهد ، حاتم محمود سليمان،(1990)، **دراسة تحليليـة لواقـع العلاقـة القائمـة بـين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء في الشركات الصناعية الأردنية المـساهمة العامـة** ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية.

- الشمراني ، عبد ا علي سعيد آل هتاش ، (2006) ، **التحليل الاستراتيجي وتطوير العمل الإداري في المدارس الثانوية في منطقة أبها** ، المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجـستير ، جامعة عدن .

- العارف ، ناديا ،(2003) ، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.

- عاشور ، احمد صقر ، (2005) ، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية

- العبادي ، هاشم فوزي ،(2011) ، **الادارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة** ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 45

عزازي ، فاتن محمد عبد المنعم ،(2013) ، **الادارة الإستراتيجية** ، ط1 ، الرياض ، دار الزهراء للنشر والتوزيع.

-علي ، نصيف جاسم محمد ، **التحليل الاستراتيجي للدخل التشغيلي** (مدخل تحليل الموارد) ، دراسة تطبيقية ، جامعة بغداد

د.عماري ، عمـار وآخـرون ،(2012) **، أهميـة التحليـل الاسـتراتيجي فـي تقيـيم المؤسسات**، جامعة سطيف .

- العمري ، هاني عبد الرحمن ،(2001) ، "**منهجية بطاقة القياس المتوازن للاداء في بنـاء الإستراتيجية "** ، مقالة علمية ، المؤتمر العربي الثاني للإدارة ، القاهرة ، مصر.

- عوض ، فاطمة رشدي سويلم ،(2009) ، "**تأثير الـربط والتكامـل بـين مقيـاس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطـوير أداء المـصاريف الفلسطينية –دراسة تطبيقية على بنك فلسطين**" ، رسالة ماجستير غيـر منـشورة ، غـزة ، فلسطين ، الجامعة الإسلامية.

- الكردي ، خالد حسن(2005) ، **تطـوير الاسـتراتيجيات التـسويقية للمنتجـات عاليـة التكنولوجيا في الشركات الصناعية الأردنية** ، رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية.

- المبيضين ، انس خليل محمد ، (2010) ، **دور القيادة الإستراتيجية في تعزيـز القـدرة التنافسية ، دراسة تطبيقية على الملكية الأردنية** ، جامعة آل البيت .

- محمود ، محمد فتحي ،(1997)، **الادارة العامة المقارنة** ، الرياض ، مطابع الفرزدق

- مرسي ، جمال الدين محمد ؛ ابوبكر ، مصطفى محمود ،(2002) **التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .

- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ،(2006) ، "**نظام المعلومات الإدارية الأسس والمبادئ**" ، المنصورة ، مصر ، المكتبة العصرية.

- مرسي ، محمود . الصباغ ، زهير ، (1988) ، **ادارة الاداء** ، الريـاض ، معهـد الادارة العامة .

- مرعي ، توفيق ، وياغي ، عبد الفتاح (1981) ، **قياس الأداء الإداري في قطـاع الخدمـة المدنية للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية** ، مجلة جامعة الملـك سـعود ، العـدد الحادي عشر ، جامعة الملك سعود.

- نويران ، زيدون وليد ، 2001 ، **متطلبـات الإدارة الإسـتراتيجية والإدارة المؤسـسية ، دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية** ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية.

- الاسطل ، فادي خليل ظاهر ، (2011) ، **بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعمليـة اتخـاذ القرارات الإدارية**: دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية في غزة ، جامعة غزة ، غزة ،

- هلال ، علي ، (1996) ، **مهارات ادارة الأداء** ، السعودية ، مركز تطوير الأداء .

ب. المراجع الأجنبية

- Checkly , Kathy. (1997). **The First Seven Intelligences. Educational Leadership September** , 8-24.

- Daft Richard L. (2000). **Management**, New York, 5th Edition, The Dryden Press, A Division of Harcourt Collage Publishers.

- Groundy , Tony , (1998) , " **Strategy Implementation and Project Management** " , Grandfield School of Management , UK.

-Hornsby , Jeffrey S, ; Kurtatko , Donald F. ; Zahra , & Shaker A. , (2002)," **Middle Managers Perception of the International Environment for Corporate Entrepreneurship : assessing scale** , USA

- Johnson, Gerry & Scholes, Keven, (2012) "**Exploring Corporate Strategy**", 3rd, ed ,. Prentice- Hill, 1993 .

- Kaplan R.S & D.P Norton , (1996) , **the balanced scorecard : translation strategy into action** , Boston , MA , Harvard Business School Press , p 78

- Macmillan , hughe , tampoe , Mahen (2002) " **strategic management process , Content , and Implementation** , 1st ad , Oxford University Press , Inc , New York

- Marilyn M. Helms , Judy Nixon , (2010) " **Exploring SWOT analysis – where are we now ?: A review of academic research from the last decade** " , Journal of Strategy and Management , Vol.3 Iss : 3 pp.215-251

- Martinsons , Maris ; Davison , Robert & Tse , Dennis , (1999) , "**The balanced scorecard : a foundation for the strategic Management of Information Systems** , Hong Kong , China

- Norreklit , Hanne , (1999) , " **The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions**" , Aarhus School of Business Denmark .

-Porter, M.E. (1985) York, *Competitive Advantage*)Free Press, New 1985)

- Rangone , Andrea , (1999) , " **A resource –Based Approach to Strategy Analysis in Small –medium Sized Enterprises** " , Volume 12 , Issue 3

- Rears II , J.A & RoBinson , Jr , Richard B. , 1994 " Formulation , Implementation , and control of competitive Strategy " , fifth Edition , Irwin Inc. USA.

- Wright , P. Pringle , C.D , Kroll , M.T & Parnel J.A , (1996) "**Strategic Management** : Text & Cases , 3rd , U.S.A

ج. المواقع الالكترونية

- الموقع الالكتروني (http://www.hrdiscussion.com/hr49447.html) ساعة الدخول 11:16 تاريخ 20 تموز 2013

- الموقع الالكتروني (http://www.jocc.org.jo/index_ar.php) ساعة الدخول 2:15 تاريخ 20 تموز 2013

-الموقع الالكتروني : (http://www.muslm.org/vb/showthread.php?) ساعة الدخول 11:15 تاريخ 22 تموز 2013

- الموقع الالكتروني (http://entrepriseictap.blogspot.com) ساعة الدخول 1:15 تاريخ 25 تموز 2013

الملحق (1)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
1	د. هيثم الشبلي	نظم معلومات ادارية	عميد كلية عمان - جامعة البلقاء التطبيقية
2	د. شادي الصرايرة	اقتصاد	كلية عمان/جامعة البلقاء التطبيقية
3	د. مازن قطيشات	ادارة الأعمال	جامعة البلقاء التطبيقية
4	د. محمد معايطة	نظم معلومات	جامعة البلقاء التطبيقية
5	د.عادل الهاشم	نظم المعلومات الإدارية	جامعة البلقاء التطبيقية
6	د. كامل الخرابشة	تخطيط إقليمي	جامعة البلقاء التطبيقية
7	د. وليد خاف الزعبي	الاقتصاد	جامعة العلوم التطبيقية
8	د. ياسر منصور	ادارة الجودة الشاملة	جامعة البلقاء التطبيقية

الملحق (2)

تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية

حضرة المحكم .... المحترم.

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " **تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في الـشركات الصناعية الأردنية** " كإحدى المتطلبات لنيل درجة الماجستير في إدارة الإعمال فـي جامعة البلقاء التطبيقية.

ولما نعهده فيكم من علم واطلاع، فأنني أضع بين أيديكم الاستبانة المنوي تطبيقها وعلى أساس معايير البيئة الخارجية والداخلية وبطاقة الأداء المتوازن ، لإبداء الـرأي فيهما، وتقديم الملاحظات حول أي من الفقرات ، وإضافة فقرات أخرى أن أمكن ذلك.

شكراً لتعاونكم وتقديري البالغ لكم

الباحث

احمد عجاج احمد العبداللات

الملحق رقم (4)

استبانة معايير البيئة الداخلية والخارجية وبطاقة الأداء المتوازن

أولاً: البيانات العامة

يرجى وَضْع إشارة (×) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

الجنس: □ ذكر □ أنثى

العمر: □ اقل من 35 □ من 35 واقل من 45 □ من 45 واقل من 55
□55- فأكثر

المؤهل العلمي: □ دبلوم 1 □ بكالوريوس 2 □ ماجستير 3 □دكتوراة 4

الوظيفة الحالية: □ رئيس مجلس ادارة 1 □مدير عام 2 □ مدير إداري 3 □مدير فني 4 □ رئيس قسم 45 □ مشرف 6

عدد سنوات الخبرة الإدارية: □1-3 □ 4-6 □7-9 □10- فأكثر

أولا : البيئة الخارجية

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرات		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		ينتمي	غير منتمي	مناسبة	غير مناسبة	
1	لدى الشركة إستراتيجية واضحة ومكتوبة					
2	تضع الشركة أهـداف واضـحة تـسعى لتحقيقها وباستمرار					
3	بيئة الشركة الخارجية تتميز بتـسارع التغيرات					
4	التغيرات البيئيـة تـؤثر علـى أهـداف واستراتيجيات الشركة					
5	يشارك الموظفين في عملية تحليل البيئـة الخارجية للشركة					
6	تقوم الـشركة بتحديـد العوامـل البيئـة الرئيسية لغايات تحليلها					
7	تتنبأ الشركة بعوامل البيئة الرئيسية					
8	تتنبأ الشركة بالتهديد المحتمل مـن قبـل المنافسين					
9	تتنبأ الشركة بقوة الموردين					
10	تتنبأ الشركة بالقوة الشرائية المحتملة					
11	تستخدم الشركة أساليب وصفية من اجـل					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرات		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		ينتمي	غير منتمي	مناسبة	غير مناسبة	
	تحليل البيئة الخارجية					
12	الأساليب الكمية التي تستخدمها الشركة فعالة					
13	يوجد في الشركة نظام أولويات محدد لتقييم الفرص والتهديدات					
14	تسعى الشركة لخلق الفرص					
15	هناك استمرارية في عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية					
16	تستخدم الشركة أسلوب العصف الذهني في تحليل البيئة الخارجية					
17	تستخدم الشركة أسلوب التقدير والتخمين في تحليل البيئة الخارجية					
18	تستخدم الشركة أسلوب السلاسل الزمنية في تحليل البيئة الخارجية					
19	تقوم الشركة باستمرار بجمع معلومات عن البيئة المحيطة بها					
20	لدى الشركة معلومات وباستمرار عن رغبات وحاجات المستهلكين					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرات		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		ينتمي	غير منتمي	مناسبة	غير مناسبة	
21	يتوفر لدى الشركة معلومات عن المنافسين					
22	تعمل الشركة على تحديث معلومات المنافسين وباستمرار					
ثانيا : البيئة الداخلية						
23	يشارك الموظفون في عملية تحليل البيئة الداخلية					
24	تقوم الشركة بتحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في هياكلها التنظيمية					
25	تقوم الشركة بتحديد نقاط القوة والضعف في مواردها المتاحة					
26	تقوم الشركة بتحديد نقاط القوة والضعف في ثقافتها التنظيمية					
27	تحافظ الشركة على المقارنة ما بين الأداء السابق والحالي					
28	تعمل الشركة على مقارنة أدائها مع الشركات المنافسة لها					
29	تقارن الشركة إمكاناتها الحالية مع إمكاناتها					

التعديلات المقترحة	الصياغة اللغوية		انتماء الفقرات		الفقرة	الرقم
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمي	ينتمي		
					في الماضي	
					تقارن الشركة إمكاناتها مع إمكانات الشركات المنافسة لها	30
					تضع الشركة نظام أولويات محدد من اجل تقييم نقاط القوة والضعف الموجودة فيها	31
					عملية التحليل للبيئة الداخلية للشركة مستمرة	32
					تستخدم الشركة أسلوب المراجعة الإدارية لمعرفة نقاط القوة والضعف	33
					تستخدم الشركة أسلوب العصف الذهني للتعرف على نقاط القوة والضعف	34
					تهتم الشركة بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز	35
					تسعى الشركة باستمرار إلى تحسين جودة العمليات الخدماتية	36
					تقدم الخدمات للزبائن بمستوى ومواصفات عالية تلبي احتياجات العملاء	37

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرات		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		ينتمي	غير منتمي	مناسبة	غير مناسبة	
بطاقة الأداء المتوازن						
38	يوجد مقاييس محددة في الشركة لقياس الأداء التنظيمي					
39	مقاييس الأداء المستخدمة من قبل الشركة ترتبط بإستراتيجية الشركة وتترجم أهدافها					
40	تتوفر مقاييس محددة للأنشطة الداخلية تمكن الإدارة من الاطلاع على وضع الأنشطة الداخلية					
41	تقوم الشركة بتحديد الأنشطة الداخلية المهمة والتي تساهم في تنفيذ الإستراتيجية					
42	يتم تصميم الأنشطة الداخلية بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق أهداف الشركة					
43	يتم تحديد المشكلة بشكل يساعد على اتخاذ القرار الإداري السليم					
44	يتم جمع البيانات الضرورية والمطلوبة عن المشكلة وتحديثها باستمرار					
45	تسعى الشركة للحصول على كافة المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرات		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		ينتمي	غير منتمي	مناسبة	غير مناسبة	
	لضمان فاعلية القرارات الإدارية					
46	تقوم الشركة بالاستعانة التقنية الحديثـة في اتخاذ القرارات الإدارية					
47	يتم صنع القرار الإداري من خلال اختيار البديل الأفضل الذي يحل المشكلة ويحقـق الأهداف					
48	تقـوم الـشركة بالتـدريب المتخـصص والمستمر للأفـراد علـى كيفيـة اتخـاذ القرارات الإدارية الفعالة					
49	هناك متابعة مستمرة للقـرارات الإداريـة المتخذة للتأكد من تنفيذها بـشكل وسـليم وتصحيح الانحرافات ان وجدت.					



ABSTRACT

The Implementation of Strategic Analysis Tools in Jordanian Industrial Companies

Prepared By

Ahmad Ajaj Ahmad Al-Abdallat

Supervised by

Dr. Marwan Mohammad Abed Ensour

Professor

Many of Jordanian Industrial companies are developing several strategy tools. The strategic analysis for local , Arab and international companies are done based on a set of standards or tools. Its clear through the previous studies that these companies do not analyze these strategy tools which will enable these company to recognize the challenges they face, in addition to the lack of steady programs to evaluate it.

The purpose of this study is to explore the extent of implementation of strategic analysis tools in Jordanian companies ,to explore the organizational performance in Jordanian companies and to what extent does this relate to the implementation of strategic analysis tools. In addition this study will compare the organizational performance in companies that implement strategic analysis tools with other companies.

The study population consisted of all the Jordanian Shareholding Industrial Companies / Central Region's . The researcher has selected a sample of t (150) companies from the study population randomly . The researcher distributed the questionnaire to the sample of the study , where 140 questionnaires were returned because some employees abstained to answer. After that, the researcher excluded (4) questionnaires, and so the final sample was (136).

Two scales were developed. The credibility and the stability were tested through means , Two way Analysis of Variance , Scheff'e Test , and Person Correlation Coefficient . The results of the study indicated that there is a strong correlation between the SWOT and organizational performance, and the internal environment and organizational performance. The study found no correlation between the external environment and Balanced Scorecard with organizational performance. The researcher concluded for a set of recommendations based on these results,.